VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

Diplomová práce

Jiří Zelený

2010

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI

KATEDRA MANAGEMENTU VEŘEJNÉHO SEKTORU

Analýza strategie České republiky a projektového managementu k působení Provinčního rekonstrukčního týmu v Afghánistánu

Jiří Zelený

Vedoucí práce

Ing. Martin Musil

2010

Zadání!!!

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„**Analýza strategie České republiky a projektového managementu k působení Provinčního rekonstrukčního týmu v Afghánistánu**“

jsem zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal, způsobem ve vědecké práci obvyklým.

V ....., dne .....

.....

podpis

Anotace

Diplomová práce pojednává o Provinčním rekonstrukčním týmu České republiky působícím v provincii Loghar v Afghánistánu. Cílem práce je posouzení a následný návrh optimalizace dosavadní strategie České republiky a projektového managementu vzhledem k působení Provinčního rekonstrukčního týmu v této oblasti. Na základě zjištěných informací bude proveden návrh strategického dokumentu České republiky pro rekonstrukci provincie Loghar. Součástí bude také souhrn korekčních opatření v oblasti procesů a zaměření projektů.

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu diplomové práce Ing. Martinu Musilovi, za jeho pomoc během přípravy a následné tvorby mé diplomové práce.

Zvláštní poděkování patří veliteli 4. kontingentu Armády České republiky v provinčním rekonstrukčním týmu v Afghánistánu, plukovníku Ing. Milanu Schulcovi, který mi svým přístupem a poznatky velmi pomohl při sběru informací a formování základních tezí mé práce.

Obsah

Úvod **9**

1 Obecný koncept PRT a jeho druhy, souvislosti vzniku **16**

1.1 Vznik a vývoj PRT 16

1.2 Typy PRT 18

1.3 PRT v současnosti, názory a aktuální problémy 21

1.4 Základní pojmy 23

1.5 Islámská republika Afghánistán, Loghar, PRT České republiky 24

1.5.1 Islámská republika Afghánistán 24

1.5.2 Provincie Loghar 26

1.6 Představení PRT České republiky 29

1.7 Shrnutí kapitoly 31

2 Analýza strategií **33**

2.1 Afghanistan National Development Strategy 33

2.2 Afghanistan Compact 36

2.3 Provincial Development Plan 38

2.4 Perspektivy účasti České republiky na stabilizaci Afghánistánu 2010-2012 40

2.5 Analýza strategických dokumentů 42

2.6 Shrnutí podkapitoly 46

3 Analýza projektů a bezpečnostních incidentů v provincii Loghar **47**

3.1 Procesní analýza projektů QIP 47

3.1.1 Přípravná fáze projektů rychlého dopadu 47

3.1.2 Fáze realizace projektů rychlého dopadu 49

3.1.3 Fáze finalizace QIP 50

3.2 Procesní analýza dlouhodobých projektů 51

3.2.1 Přípravná fáze dlouhodobých projektů 51

3.2.2 Fáze realizace 55
3.2.3 Fáze finalizace 55
3.3 Projekty QIP a dlouhodobé projekty realizované v oblasti rozvoje bezpečnosti v provincii Loghar 56
3.4 Analýza bezpečnostních projektů a bezpečnosti v provincii Loghar 57
3.5 Analýza bezpečnostních incidentů v provincii Loghar 59
3.6 Shrnutí kapitoly 61
4 Návrh Strategie působení PRT ČR a projektového managementu 62
4.1 Návrh struktury Strategie působení PRT ČR s komentáři 62
4.2 Optimalizace projektového managementu dle návrhu nové strategie 70
4.3 Shrnutí kapitoly 73
Závěr 75
Literatura 78
Seznam používaných zkratek 81
Seznam tabulek, obrázků 82
Přílohy / Seznam příloh 83

Úvod

Po teroristických útocích na velká americká města v září 2001 provedla armáda Spojených států amerických v rámci operace Enduring freedom vojenskou intervenci v Afghánistánu. Cílem bylo sesadit vládní hnutí Taliban a zničit teroristickou organizaci Al-Kajda, jejíž výcvikové tábory se nacházely na území tohoto státu. Po ukončení nejtěžších bojů v roce 2002 vyvstal problém se správou a rozvojem Afghánistánu. Tento problém Rada bezpečnosti Organizace spojených národů řešila na Bonnské konferenci, kde se usnesla na vzniku International Security Assistance Forces, jejichž úkolem bylo nejprve zabezpečit hlavní město Kábul a blízké okolí pro bezpečné působení prozatímní vlády a personálu Organizace spojených národů. Poté v následujících letech rozšířit působnost do všech provincií země, a tak nastolit proces směřující ke stabilizaci a rekonstrukci země. V srpnu roku 2003 byly jednotky International Security Assistance Forces předány pod velení North Atlantic Threat Organization. Na základě všech těchto důvodů byl vytvořen koncept provinčních rekonstrukčních týmů, integrující vojenskou a civilní část při stabilizaci a obnově země. Od roku 2002, kdy byl nasazen první provinčních rekonstrukční tým v provincii Pactia, se počet zvýšil až na současných 26. Od března 2008 působí v provincii Loghar i tým České republiky. Diplomová práce pojednává o optimalizaci strategie a projektového managementu České republiky ve vztahu k rekonstrukčnímu týmu, jehož hlavním cílem má být nastolení stabilního a bezpečného prostředí v Afghánistánu. Na základě zjištěných informací provedu návrh struktury strategického dokumentu České republiky pro rekonstrukci provincie Loghar, podrobněji budou rozpracovány části týkající se rozvoje bezpečnosti. Obdobným způsobem budou navržena i opatření pro projektový management.

Struktura diplomové práce

Podrobnější popis metod a metodiky použitých během studia je popsán v následující kapitole.

Práce postupuje od obecného uvedení do problematiky provinčních rekonstrukčních týmů, představení jejich historického vývoje,definice jejich úkolu a nejčastější struktury týmů, názory na jejich působení, až ke konkrétní charakteristice Provinčního rekonstrukčního týmu České republiky, představení podmínek v zemi a provincii nasazení. Pro názornost bude Islámská republika Afghánistán představena jenom velmi krátce a více se zaměřím na provincii Loghar, místo působení Provinčního rekonstrukčního týmu České republiky.

Poté se bude práce zabývat analýzou Afghanistan National Development Strategy, Afghanistan Compact, Provincial Development Plan a dokumentu Perspektivy účasti České republiky na stabilizaci Afghánistánu 2010-2012, kdy budou nejprve všechny strategie krátce představeny a následně analyzovány dle vlastní metodiky založené na pravidlech strategického managementu. Výstupem bude přehled o úrovni zpracování vytyčených dokumentů.

Další kapitola bude pojednávat o procesní analýze projektů, kde budou popsány procesy v přípravné realizační a finalizační fázi. Dále bude pokračovat přehledem projektů na podporu bezpečnosti v provincii a analýzou bezpečnostních incidentů. Výstupem kapitoly bude přehled o projektovém managementu u Provinčního rekonstrukčního týmu České republiky.

Poslední kapitola bude pojednávat o optimalizaci strategie České republiky a projektového managementu. Nejprve bude na základě provedených analýz proveden návrh struktury strategie České republiky pro působení v Logharu s podrobnějším rozpracováním částí vztahujících se k rozvoji bezpečnosti. Poté budou navrženy korekční návrhy pro optimalizaci projektového managementu.

Závěr shrne výstupy a cíle diplomové práce a zhodnotí v Úvodu stanovené hypotézy. Také budou krátce diskutovány otázky vzešlé v průběhu psaní práce.

Metodologické přístupy

Téma jsem si vybral, protože jsem byl příslušníkem Provinčního rekonstrukčního týmu v Logharu a domnívám se, že Česká republika nemá jednoznačnou, dle pravidel strategického managementu zpracovanou a správně zaměřenou strategii pro působení v Logharu. Toto mé tvrzení je založeno jednak na osobní zkušenosti z působení v Afghánistánu, znalostech pravidel tvorby strategických dokumentů tohoto typu, ale také na faktu, že první dokument pro působení České republiky v Afghánistánu byl vydán až na konci roku 2009. Tedy až po 21 měsících od počátku působení rekonstrukčního týmu. Dále se domnívám, že investované finanční prostředky, procesy a projekty týmu nejsou zaměřeny optimálním směrem, a tak nedochází ke zvyšování stabilního a bezpečného prostředí v provincii Loghar a v celém Afghánistánu, které je základní podmínkou budoucího rozvoje. Toto tvrzení je také založeno na osobní zkušenosti a faktu, že se bezpečnostní situace v Afghánistánu neustále zhoršuje, o čemž svědčí mnohé studie a průzkumy. Diplomová práce se zaměřuje zejména na oblast podpory bezpečnosti v provincii. Pro posouzení strategických dokumentů vytvořím metodiku založenou na principech strategického managementu a plánování. Její popis je uveden v kapitole následující po Úvodu, kde budou také popsány ostatní metody použité v práci. K podrobnějšímu poznání problematiky bude dále vykonáno několik studijních cest po

Afghánistánu. Bude se jednat o návštěvu hlavního velitelství International Security Assistance Forces v Kábulu, kanadského Provinčního rekonstrukčního týmu v provincii Kandahár, Tureckého rekonstrukčního týmu v provincii Vardak, distriktního plánovacího mítinku v provincii Loghar a americké základny Bagram.

Cíle diplomové práce, použitá metodika a metody práce

Prvním cílem práce je návrh struktury strategického dokumentu České republiky pro rekonstrukci provincie Loghar, s podrobnějším rozpracováním částí týkajících se rozvoje bezpečnosti. Druhým cílem je optimalizovat procesy projektového managementu v přípravné, realizační a finalizační fázi projektů.

Diplomová práce je založena na metodě analýzy dokumentů Afghanistan National Development Strategy, Afghanistan Compact, Provincial Development Plan a Perspektivy účasti České republiky na stabilizaci Afghánistánu 2010-2012. Část týkající se projektového managementu je založena na analýze procesů projektů v přípravné, realizační a finalizační fázi. Návrhová část práce je založena na výstupech analýz a znalostech pravidel tvorby strategických dokumentů.

Na základě studia problematiky jsem definoval 3 hypotézy:

1. Pro úspěšné působení Provinčního rekonstrukčního týmu je nutná strategie, vytvořená dle pravidel strategického managementu.

2. Pro úspěšné působení Provinčního rekonstrukčního týmu musí být strategie České republiky prioritně zaměřena na oblast rozvoje bezpečnosti.

3. Pro úspěšné působení Provinčního rekonstrukčního týmu je nutné realizovat projekty ve všech rozvojových oblastech, prioritně však v oblasti rozvoje bezpečnosti.

Hypotézy jsou založeny na Afghánské národní rozvojové strategii [1], která rozvoj bezpečnosti vidí jako prioritní oblast rozvoje stability a budoucího růstu. Dále na studii 11 nevládních neziskových organizací, Caught in the conflict [2], která definuje nutnost vytvořit bezpečné prostředí pro působení neziskových organizací v Afghánistánu.

Metody a metodika

Metody

V diplomové práci budu nejvíce používat logických vědeckých metod. Bude se jednat o metody abstrakce, analýzy, syntézy, indukce, dedukce, dále specifických metod strukturovaného rozhovoru a analýzy dokumentů.

Metody abstrakce bude použito při posuzování strategií a projektového managementu a následném návrhu optimalizačních opatření. Abstrakce jednolitého homogenního Afghánistánu a provincie Loghar, bez sociálních, ekonomických a bezpečnostních rozdílů. Hlavním problémem je bezpečnost a z toho důvodu její důslednější rozpracování v mé práci.

Metody analýzy využiji při představení podmínek působení Provinčního rekonstrukčního týmu České republiky, dále při studiu jednotlivých strategií, procesů v přípravné, realizační a finalizační fázi projektů. Metody analýzy bude také využito při studiu bezpečnostních projektů a bezpečnostních incidentů v provincii Loghar.

Syntézy využiji zejména při návrhu optimalizace strategie České republiky a projektového managementu Provinčního rekonstrukčního týmu, kdy budu na základě výstupů provedených analýz definovat korekční opatření v oblastech strategie a projektového managementu.

Indukce bude využita při definování hypotéz své diplomové práce. Také jí využiji při návrhu optimalizace strategie České republiky a projektového managementu Provinčního rekonstrukčního týmu.

Metody dedukce použiji při tvorbě metodiky analýzy strategií,

strukturovaného rozhovoru při anketě pro zjištění informací o podmínkách působení Provinčního rekonstrukčního týmu České republiky, při studiu jednotlivých strategií, zejména jejich vnímání, dále procesů v přípravné, realizační a finalizační fázi projektů. Metody strukturovaného rozhovoru bude také využito při upřesnění a interpretaci výstupů analýzy bezpečnostních projektů a bezpečnostních incidentů v provincii Loghar.

Metody studia dokumentů bude použito při představení podmínek působení Provinčního rekonstrukčního týmu České republiky, při studiu jednotlivých strategií, dále procesů v přípravě, realizaci a finalizaci projektů.

Pro analýzu Afghanistan National Development Strategy (dále jen ANDS), Afghanistan Compact, Provincial Development Plan (dále jen PDP) a dokumentu Perspektivy účasti České republiky na stabilizaci Afghánistánu 2010-2012 vytvořím vlastní metodiku, založenou na pravidlech strategického managementu, jejíž popis je uveden níže. Použiji ji abych byl schopen výše zmíněné strategie posoudit.

Popis metodiky

Při popisu metodiky budu postupovat dle obsahu a struktury své práce.

Na základě studia dokumentů nejprve představím obecný koncept Provinčního rekonstrukčního týmu, jeho historii a vývoj. Dle první rezoluce Rady bezpečnosti definuji prvotní úkol pro jednotky International Security Assistance Forces (dále jen ISAF), jako řídícího orgánu všech rekonstrukčních týmů v Afghánistánu. Dále podrobněji rozpracuji úkol upřesněný Operačním plánem velitele ISAF. Poté krátce představím mezinárodní konference proběhlé na podporu Afghánistánu a dokumenty z nich vzešlé. Součástí bude i definice Provinčního rekonstrukčního týmu (dále jen PRT) a přesná specifikace jeho úkolu dle podkladové dokumentace. Po té krátce představím smlouvu Afghanistan Compact, souvislosti vzniku, její strukturu a hlavní oblasti rozvoje. Pro ilustraci mnohonárodnosti rekonstrukčních týmů, zařadím i aktuální mapu rozmístění jednotlivých týmů s označením řídících států. Dále se budu zabývat obecnou strukturou rekonstrukčních týmů a třemi základními typy, které se působením vyvinuly. Na základě signifikantních znaků začlením rekonstrukční tým České republiky (dále jen ČR) mezi jednotlivé typy. Následně představím názory nejprve na samotné působení rekonstrukčních týmů a dále na vývoj a současný stav konfliktu. Také nadefinuji základní pojmy nutné pro práci. Poté již představím Afghánistán a provincii Loghar, jako působiště Provinčního rekonstrukčního týmu České republiky. Podrobněji se budu zabývat provincií Loghar, protože je z pohledu mé práce důležitější. Celého tohoto postupu využiji pro obecné představení a vymezení konceptu provinčního rekonstrukčního týmu, následně se již budu konkrétně zabývat PRT ČR a uvedením do jeho problematiky.

V části Analýza strategií nejprve představím dokumenty ANDS, Afghanistan Compact, PDP a Perspektivy účasti České republiky na stabilizaci Afghanistanu 2010-2012. Budu postupovat dle jejich struktury a vlastní metodiky.

Tato metodika je založená na studiu předmětu Strategický management a všeobecně známém procesu při strategickém plánování, otázky 1 až 8. V otázce číslo 9 je položen důraz na promítnutí návaznosti strategií a tím dosažení synergického efektu při jejich aplikaci. Otázka číslo 10 přibližuje vnímání a podporu jednotlivých zkoumaných strategií. Odpovědi na tuto otázku budou zjištěny formou ankety mezi respondenty strukturovaných rozhovorů. Poslední otázka bude zkoumat aplikaci samotných strategií některým známým manažerským přístupem.

Dle výše uvedeného zdůvodnění je sestavno následujících 11 otázek.

1. Byla provedena strategická analýza?

2. Byly stanoveny klíčové problémy, kterým čelí Afghánistán, provincie Loghar?

3. Byla stanovena základní vize a mise pro Afghánistán, provincii Loghar?

4. Byly stanoveny základní cíle?

5. Byly stanoveny měřitelné cíle, které bude strategie považovat za úspěch?

6. Byla vypracována strategie realizace vize, dosažení cílů, je tato strategie známá a podporovaná?

7. Byl vypracován harmonogram pro realizaci této strategie?

8. Jsou monitorovány a hodnoceny výsledky, je vydávána výroční zpráva na jejímž základě jsou aktualizovány strategie?

9. Jsou v souladu prioritní cíle a činnosti nejvyššího stupně strategie s nižšími provinčními a dalšími strategiemi, a tak zajištěna kontinuita a podpora hlavních činností?

10. Jak jsou známy, vnímány a podporovány jednotlivé strategie?

11. Je k implementaci strategie použito některých známých manažerských přístupů jako Balance score card, Benchmarking nebo podobných?

Postupně budu tímto systémem analyzovat vytyčené strategie. Výsledky budou uspořádány ve formě tabulky na konci části Analýza strategií. Možné odpovědí na tyto otázky budou ano, ne, nelze zjistit. Ke každé odpovědi na otázku bude připojen krátký komentář.

Další kapitola práce se zabývá projekty a projektovým managementem. Struktura této analýzy bude rozdělena dle fází projektového cyklu na přípravnou fázi, realizační fázi a finalizační fázi projektů. Budu postupovat na základě studia dokumentů a strukturovaných rozhovorů se specialistou vojenské části a civilním příslušníkem PRT ČR. Dále vyjmenuji zpracovávané dokumenty a definuji kontrolní mechanismy ve všech třech projektových fázích. Tohoto způsobu využiji pro pochopení procesů při projektování a zjištění nevhodně nastavených pravidel celého tohoto systému. Kapitola se také zabývá projekty realizovanými v oblasti rozvoje bezpečnosti v provincii Loghar. Projekty budou krátce představeny a data o nich budou uspořádána ve formě tabulky. Výstupem této analýzy bude přehled bezpečnostních projektů a finanční částky alokované do jednotlivých distriktů provincie. K analýze budou vytvořeny grafy, znázorňující závěry tohoto rozboru. Další podkapitola pojednává o bezpečnostních incidentech a jejich rozmístění v provincii za roky 2008 a 2009. Data budou získána z podkladů zpravodajské skupiny štábu 4. kontingentu v PRT Loghar a budou obsahovat veškeré zjištěné bezpečnostní incidenty na území provincie Loghar. Jako druhy bezpečnostních incidentů budu brát v úvahu přímou střelbu (direct fire, dále jen DF), nepřímou střelbu (indirect fire, dále jen IDF), improvizované výbušné zařízení (improvised explosive device, dále jen IED), nalezené improvizované výbušné zařízení (found improvised

explosive device, dále jen FIED) a střelbu z ručních zbraní (small arms fire, dále jen SAF). Data uspořádám ve dvou tabulkách, které budou obsahovat přehled za rok 2008 a 2009. K tabulkám budou vytvořeny grafy, představující nejdůležitější výstupy analýzy a popisující komentáře a závěry. Výstupy analýzy budou důležité pro srovnání nebezpečnosti distriktů provincie a alokace finančních prostředků, zjištěných předcházející analýzou.

Kapitola Optimalizace strategie ČR a projektového managementu PRT bude věnována korekčním návrhům zjištěných na základě provedených analýz. Pro novou strategii ČR navrhnu strukturu a ke každé části uvedu komentář. Tato struktura strategie bude mít standardní stavbu dokumentu koncepčního charakteru a bude mít obdobnou stavbu jako dokument kanadského PRT, které jsem i z tohoto důvodu navštívil během svého působení v Afghánistánu. Strategie bude obsahovat úvodní prohlášení a úvod. Dále část analytickou dělenou dle rozvojových kapitol řídících strategií ANDS, Afghanistan Compact a PDP. Následovat bude analýza provincie Loghar a SWOT analýza oblasti bezpečnosti. Další částí bude návrh společné strategie, po jednotlivých oblastech rozvoje. V konceptu strategie budou části věnované vizi, cílům, prioritním oblastem, finančnímu a časovému harmonogramu, způsobu aktualizace, vyhodnocování a část příloh. Podrobněji budou rozpracovány části týkající se rozvoje bezpečnosti v provincii.

V podkapitole Optimalizace projektového managementu a zaměření projektů v oblasti rozvoje bezpečnosti dle návrhu strategie ČR, budu postupovat stejným způsobem jako v případě procesní a časové analýzy projektů. Nejprve navrhnu korekční opatření pro přípravnou fázi, následně realizační a finalizační fázi obou typů projektů. Ke každé části budou připojeny návrhy pro oblast dokumentace a kontrolních činností.

Respondenti ankety

V celé své práci budu používat pro zisk a ověření informací metody strukturovaného rozhovoru. Dle odpovědí respondentů této ankety budou také formulovány odpovědi na 10 otázku vlastní metodiky v kapitole analýzy strategií. Proto je sestaven seznam osob, které pomohou lépe pochopit dané problémy. Osoby jsou zvoleny s ohledem na jejich dostupnost, důležitost směrem k předmětu práce a úhlu pohledu na PRT v Afghánistánu. Snahou je hovořit se všemi zainteresovanými stranami, a tak si utvořit celostní pohled na tuto problematiku. V seznamu není nikdo z místních obyvatel provincie. Pro zisk informací od této strany poslouží příslušník managementu provincie, který má základní přehled o rekonstrukčních aktivitách našeho týmu a dále zná místní prostředí. Je to jednak z důvodů bezpečnostních, vzdělanostních, ale i schopností podat relevantní informaci o aktuální situaci. Důležité osoby pro zisk informací, provedení rozhovorů a kontaktů jsou: Adan Sweet, (tiskový mluvčí

kanadského PRT, Kandahár),plukovník Milan Schulc, (velitel 4. kontingentu armády ČR), praporčík Jan Hamerník, (koordinátor projektů 4. kontingentu armády ČR), Bohumila Ranglová a příslušníci jejího týmu, (vedoucí a příslušníci civilní části PRT), Nasim Shakery, (překladatel), podplukovník Zdeněk Bauer, (mezinárodní koordinátor pro PRT v Afghánistánu), plukovník Jaroslav Kankia, (zástupce velitele Společného operačního centra armády ČR), Zabihullah Fayaz (člen vlády Logharu), Ester Lauferová, (koordinátora PRT při Ministerstvu zahraničních věcí ČR) a praporčík Milan Ježek (příslušník 4. kontingentu armády ČR).

Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem pro kapitolu Obecný koncept PRT a jeho druhy, souvislosti vzniku jsou mezinárodní dokumenty vztahující se k PRT a ISAF, časově ohraničené roky 2001 a 2009.

Výzkumný vzorek pro část Analýza strategií je ANDS, Afghanistan Compact, Provincial Development Plan, Perspektivy účasti České republiky na stabilizaci Afghánistánu 2010-2012.

Výzkumný vzorek části Analýza projektů a bezpečnostních incidentů v provincii Loghar je definován realizovanými projekty v oblasti rozvoje bezpečnosti a procesy a dokumenty spojené s projektováním od začátku působení PRT ČR do konce roku 2009.

1 Obecný koncept PRT a jeho druhy, souvislosti vzniku

1.1 Vznik a vývoj PRT

Základ mezinárodní pomoci Afghánistánu vznikl na Bonnské konferenci v prosinci 2001. Na této konferenci byl započat proces, jehož účelem bylo rozdělení moci v zemi, plány na vytvoření nové ústavy a vznik demokratické vlády Afghánistánu do konce roku 2004. Jedním z dalších výstupů konference bylo dále vytvoření International Security Assistance Forces. Rada bezpečnosti Organizace spojených národů (dále jen OSN) po té ztvrdila vyslání ISAF rezolucí číslo 1386. V rámci této rezoluce byl mezinárodním jednotkám stanoven úkol: „*V udržování bezpečnosti v Kábulu a jeho okolí tak, aby dočasná afghánská vláda a personál OSN mohly působit v bezpečném prostředí.*“ [3] Následně ISAF na základě dalších rezolucí rozšířil působnost po celém Afghánistánu. Dalším klíčovým datem pro mezinárodní jednotky byl srpen 2003, kdy jeho velení převzalo North Atlantic Threat Organization (dále jen NATO). Dalším dokumentem již z úrovně velení mezinárodních jednotek, podporující plnění operačního úkolu je Operační plán ISAF, který vymezuje úkol PRT takto: „*Provinční*

rekonstrukční týmy pomáhají Islámské republice Afghánistánu při rozšiřování své vlády, s cílem usnadnit rozvoj stabilního a bezpečného prostředí v určených prostorech operací a usnadnit reformu bezpečnostních sil a rekonstrukci země.“ [4]

Rekonstrukční proces se dále prohluboval na mezinárodních konferencích v Tokiu v roce 2002, Berlíně v roce 2004, Londýně v roce 2006 a Paříži v roce 2008. Důležitá z pohledu rozvoje Afghánistánu je Londýnská konference, na níž se zúčastněné státy v čele s Afghánistánem dohodly na strategické smlouvě Afghanistan Compact, stanovující cíle v oblasti politické, ekonomické a sociální obnovy Afghánistánu do roku 2010, jíž je Česká republika signatářem. Tato smlouva má stanoveny tři základní pilíře přičemž ISAF realizuje své aktivity zejména v oblasti prvního z nich, rozvoje bezpečnosti a stability v zemi.

Koncept PRT byl poprvé použit Spojenými státy americkými (dále jen USA) v distriktu Gardez v provincii Pactia v roce 2002. Od počátku působení rekonstrukční týmy neměly jednotné vedení, stejně jako celý Afghánistán. Jejich velení bylo rozděleno mezi Combined Forces Command Afhanistan a ISAF podle geografické polohy každého týmu. Z toho vyplývala nejednotnost postupů a řízení. Od 5. října 2006 bylo velení všem PRT přiděleno velitelství ISAF sídlícímu v Kábulu. Vývoj rekonstrukčních týmů je tedy velmi úzce spjatý s ISAF a do současné chvíle jsou mu jednotlivá PRT podřízeny.

Samotný rekonstrukční tým je definován jako: „*Společná a integrovaná civilně-vojenská organizace, obsazená a podporovaná členskými zeměmi ISAF, operující na provinční úrovni na území Afghánistánu. PRT většinou působí v jedné provincii, ale některé PRT působí ve dvou až třech provinciích.*“ [5] Definice zdůrazňuje společné, civilně-vojenské úsilí, které je signifikantní pro rekonstrukční tým kteréhokoliv státu.

Účelem PRT je podpora vlády Afghánistánu (dále jen GoA) v provinciích s omezeným vlivem. Rekonstrukční týmy nepůsobí jako alternativa nebo náhrada vlády, ale mají usilovat o posílení jejích schopností v provinciích. Rekonstrukční týmy hrají důležitou roli při zaplňování mezery vzniklého slabou přítomností GoA a mají tak odstraňovat příčiny nestability. PRT usilují o vytvoření stabilního prostředí pro mezinárodní organizace, místní představitele a zapojení civilní společnosti do rekonstrukce, politické transformace a sociálního a ekonomického rozvoje. Rekonstrukční týmy současně působí jako organizace rozvojové pomoci. V souladu s cíli Afghanistan National Development Strategy, úloha rekonstrukčních týmů spočívá v zajištění souladu mezinárodního úsilí s cíly strategie a v hodnocení a projednávání omezení ekonomického rozvoje.

Deklarované zájmové sektory obvykle kopírují pilíře rozvoje Afghanistan Compact nebo rozvojové kapitoly ANDS. Jedná se zejména o podporu „*Bezpečnosti*“. [6] V podmínkách

rekonstrukčních týmů se obvykle jedná o mentoring Afghánské národní armády (dále jen ANA) a Afghánské národní policie (dále jen ANP). Civilní část obvykle provádí stavební projekty kontrolních stanic, kasáren, služeben a výcvikových zařízení pro bezpečnostní složky. Vojenská část PRT se obvykle podílí mentoringem, výstavbou, materiální podporou malého rozsahu, opravami zbraní a podobně. Druhou rozvojovou oblastí je podpora *„Dobrého vládnutí, vlády práva a lidských práv“*. [6]

Sem spadají aktivity na podporu centrálních a provinční vlády, soudnictví a podpora lidských práv. Jedná se o pomoc při výstavbě veřejné správy, mentoring úředníků a soudců, výstavba soudnictví, soudních budov, výstavba věznic a pomoc při samotném legislativním procesu. Podpora lidských práv se týká hlavně zvyšování povědomosti o lidských právech žen v této velmi silně islámské zemi. Posledním pilířem rozvoje je *„Ekonomický a sociální rozvoj“*. [6]

Sem patří rozvojové oblasti podpory infrastruktury a přírodních zdrojů, vzdělání, zdravotnictví, zemědělství a rozvoj venkova, sociální zabezpečení, ekonomický rozvoj a rozvoj soukromého sektoru. V současné době se na území Afghánistánu nachází 26 provinčních rekonstrukčních týmů, viz Obrázek č. 1.

Jednotlivá PRT obvykle hospodaří s finančními prostředky poskytovanými z národních rozpočtů vysílajících států, přičemž spadají pod jedno velení ISAF. Již toto postavení předjímá konflikt mezi národními zájmy zúčastněných zemí, zájmy Afghánistánu a zájmy mezinárodního společenství.

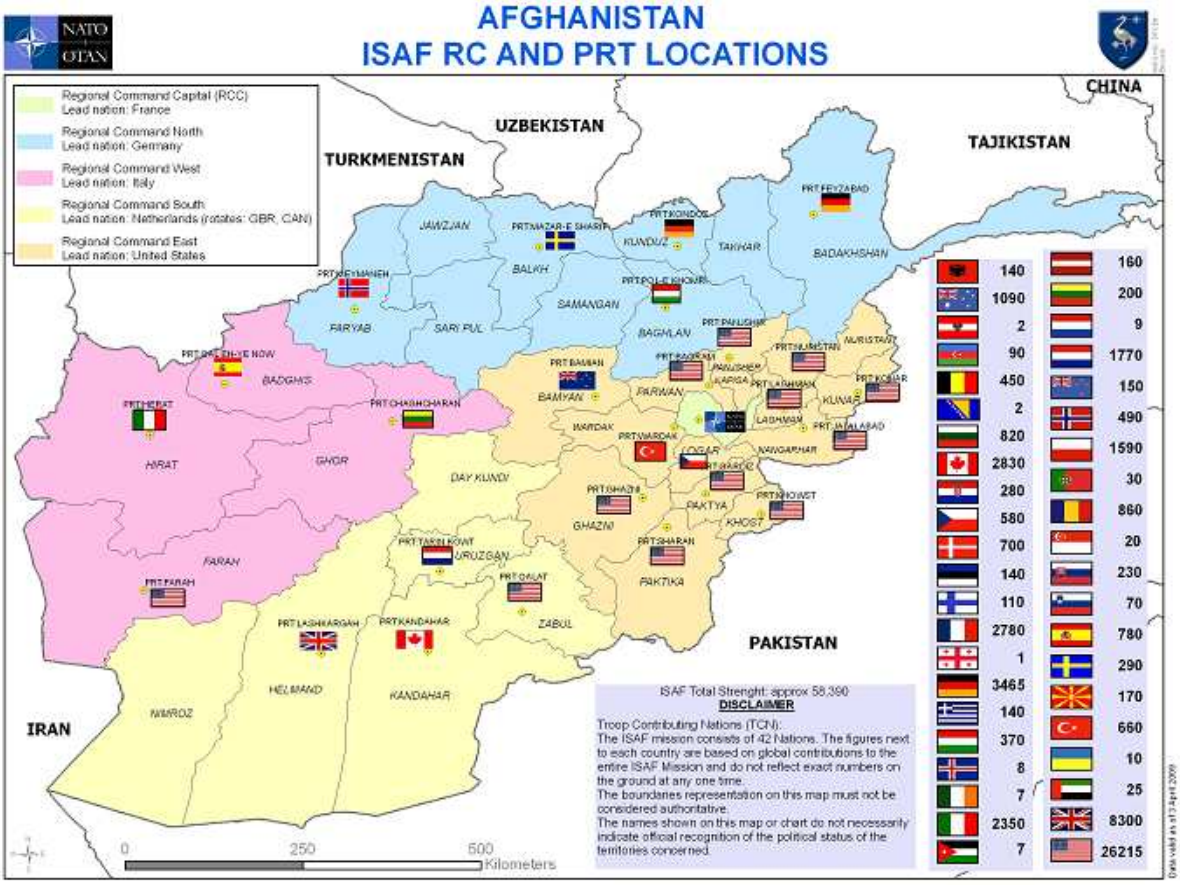
1.2 Typy PRT

Všeobecně se celkový počet členů rekonstrukčních týmů pohybuje od 50 do 350 osob. Procentuální zastoupení civilní a vojenské složky se liší případ od případu. Lze však vysledovat 3 základní typy.

Americký (dále jen US) typ PRT se skládá asi z 80 až 100 osob. Civilní složku tvoří 3 až 5 osob se zaměřením dle problémů v oblasti nasazení. Nejčastěji se jedná o politické, stavební a zemědělské poradce. Každý tým však má bezpečnostní poradce, zaměstnance amerického ministerstva vnitra a obrany. V čele celého týmu stojí vojenský velitel a jsou mu podřízeni všichni členové, tedy i civilní. US PRT se zaměřují zejména na projekty rychlého dopadu a psychologické operace s cílem naklonit si místní obyvatelstvo. Operační schopnosti tohoto typu týmu se nepřetržitě vyvíjejí od prvního nasazení a jsou založené na zkušenostech, doporučeních a návrzích neziskových organizací (dále jen NGO), OSN a místních autorit.

Zejména zásluhou US se rekonstrukční týmy staly hlavním prvkem obnovy v jednotlivých provinciích. Americká PRT v současné době působí ve 12 afghánských provinciích. Jedná se zejména o východní a jihovýchodní provincie se špatnou bezpečnostní situací. Vztah mezi nimi a NGO je od počátku existence dosti napjatý, i když se postupně zlepšuje. Neziskové organizace nejvíce argumentují slabým příspěvkem k dlouhodobé stabilizaci díky realizaci projektů rychlého dopadu, dále odkazují na špatný dialog díky vojenskému velení týmu. [7]

Obrázek č. 1 Rozmístění PRT a regionálních velitelství ISAF



Zdroj: Rozmístění PRT a regionálních velitelství ISAF, http://www.nato.int/isaf/docu/epub/maps/index.html

Britský typ PRT se skládá asi ze 100 osob, přičemž civilní složku tvoří asi 30 expertů. Vedoucím je civilní představitel. Odbornosti civilních expertů jsou obdobné jako v případě předcházejícího druhu. Hlavním znakem tohoto typu rekonstrukčního týmu je výrazné oddělení vojenské a civilní části. Vojenský velitel se stará výhradně o bezpečnostní stránku, civilní část si provádí své rozvojové projekty. Způsob práce je závislý na rozmístění malých, 5-6 členných lehce vyzbrojených mobilních týmů, monitorujících bezpečnostní a politickou situaci. Tyto týmy jsou v případě bezpečnostního incidentu podporovány jednotkou rychlé reakce. Dále se

snaží působit jako vyjednavači mezi místními autoritami a vedením PRT. Cílem je zprostředkovat dialog a vzájemnou důvěru mezi oběma stranami. Z tohoto důvodu se v minulosti příslušníci mobilních týmů snažili nenosit prostředky balistické ochrany jednotlivce, a tak vystupovat vřeleji k místním občanům. Vzhledem ke zhoršující se bezpečnostní situaci již tuto taktiku opustili. Vedení týmu se snaží v souladu s prioritním cíli ANDS klást větší důraz na bezpečnost a bezpečnostní situaci než rekonstrukci. PRT se snaží zejména o odzbrojení a demobilizaci místních polovojenských skupin, mentoring ve výcvikových táborech ANSF, provádění výstavby afghánských ozbrojených složek, potírání obchodu s drogami a nastolení právního řádu. Dále se rekonstrukční tým zabývá projekty rychlého dopadu v této oblasti. Díky schopnostem mobilních týmu se tým snaží postupovat při realizaci všech projektů v těsné spolupráci s místními vládami a NGO. Kvůli zacílení své poskytované pomoci zejména do bezpečnostního sektoru tento typ ani nekonkuruje neziskovým organizacím, které bývají vhodnější pro realizaci projektů v oblastech školství, zemědělství a podobně. To má také za následek lepší vnímání a komunikaci mezi NGO a rekonstrukčními týmy. [7]

Německý typ obvykle tvoří kolem 350 osob, z nichž asi 20 jsou civilní experti nejrůznějšího zaměření. V čele týmu stojí dva, na stejnou úroveň postavení vedoucí, vojenský a civilní. Civilní vedoucí se podřizuje rozhodnutí vojenského velitele pouze v případě bezpečnostního rizika. Oddělení civilní a vojenské části podtrhuje i to, že obě části nemívají ani společné kanceláře a prostory k ubytování. Styk mezi velitelem civilní a vojenské části obvykle probíhá pouze jedenkrát týdně. PRT tohoto typu obsahuje více specializací civilních expertů, než předešlé dva modely. Z toho plyne komplexnější řešení a přístup k rekonstrukční a rozvojové práci. Také se méně specializuje na projekty rychlého dopadu, ale soustředí se více na dlouhodobé působení, přístup a projekty. Způsob organizace vojenské části je důsledně podřízen hlavnímu cíli. Poskytnout fyzickou ochranu civilním expertům. To má za následek nasazení více obrněných vozidel, více zbraní a bezpečnostních restrikcí, které spíše nepřispívají k vyvolání důvěry mezi místními představiteli a obyvateli. Tomu také nasvědčuje způsob patrolování, kdy vyjíždí vždy kolem 30 ozbrojených vojáků v těžkých vozidlech. Německý typ PRT vše podřizuje bezpečnosti příslušníků obou částí, což má za následek snížení operačních schopností týmu. Paradoxně je tento typ typický zejména pro severní části Afghánistánu, které jsou považovány za nejvíce bezpečné oblasti. NGO uznávají dlouhodobé působení a rozvojové projekty díky civilním expertům, naopak si však stěžují na negativní působení militantního přístupu k patrolování a přesunům v podmínkách nejbezpečnějších oblastí Afghánistánu. [7]

PRT ČR se jednak strukturou, jednak důrazem na bezpečnost všech členů týmu a větším důrazem na dlouhodobé projekty nejvíce blíží německému typu. Složení civilních expertů a jejich specializace je také obdobná. U vojenské části týmu lze jednoznačně vysledovat návaznost procesů mnohonárodního PRT Feyzabad v nejsevernější provincii Afghánistánu, jemuž velela německá strana a jehož účastníky byli i příslušníci armády ČR (dále jen AČR). Dále se projevuje snížení operačních schopností týmu, v důsledku někdy až přehnané opatrnosti a důrazu na bezpečnost nejen u civilní, ale i vojenské části. Pozitivem je kvalitní vztah k NGO v oblasti nasazení z důvodu realizace zejména dlouhodobých projektů.

1.3 PRT v současnosti, názory a aktuální problémy

V současné době všeobecně panují dva názory na působení PRT v Afghánistánu. První reprezentuje přesvědčení, že týmy jsou nepostradatelné a nepřekonatelné v oblastech s nestabilní bezpečnostní situací a problematickou dostupností. Tento názor například představuje studie [8], v níž autoři poukazují na nutnost zachování a prohloubení činností rekonstrukčních týmů zejména v odlehlých a více nestabilních jižních a západních provinciích Afghánistánu, přičemž však zdůrazňují úkol PRT jako podporu stability a bezpečnosti v provincii působnosti. Ve své studii neodsuzují činnost NGO, ale doporučují jejich větší účast v oblastech s lepší bezpečnostní situací na sever od hlavního města Kábul. Nejdůležitější činnosti rekonstrukčních týmů spatřují spíše v projektech krátkého dopadu, které zajistí alespoň elementární bezpečnost a lepší vnímání jak afghánské vlády, tak dalších zainteresovaných stran na obnově země, a tak připraví půdu právě pro působení neziskových organizací v jednotlivých problematických provinciích.

Druhý názor, zveřejněný například ve studii 11 nevládních neziskových organizací, Caught in the conflict [2], mluví o nevhodnosti konceptu PRT pro provádění rozvojových projektů. Autoři poukazují na nesourodost systému vojenského velení, vzhledem k sociálním a kulturním zvyklostem v zemi a nedůvěru mezinárodním silám. Studie také mluví o zbytečném odčerpávání finančních prostředků na rozvojové projekty afghánským rozvojovým agenturám v důsledku přeplácení místních kontraktorů realizujících projekty. Dalším problémem je distribuce rozvojové pomoci pouze do vybraných distriktů a provincií a nekoncepčnost v pouhém rozdělování pomoci pasivně čekajícím obyvatelům provincií, a tak její dlouhodobou neudržitelnost. Jako poslední problém studie uvádí formální proklamaci cílů stanovených v ANDS a Afghanistan Compact, ve skutečnosti však podřizování činností a cílů PRT národním nebo dokonce osobním zájmům.

Na základě vlastní zkušenosti se domnívám, že oba názory mají z části pravdu. PRT se mají dle svého mandátu a stanoveného úkolu starat zejména o posilování působnosti centrální vlády, zvyšování bezpečnosti a stability v Afghánistánu. Tam, kde to umožňuje bezpečnostní situace, je vhodnější využít pro rekonstrukční aktivity zejména NGO, které budou místními obyvateli lépe vnímáni jako nekombatanti a které mají s rekonstrukční prací mnohem větší zkušenosti než civilně-vojenské jednotky. Úkolem PRT má být kromě vlastní ostrahy a ochrany spíše mentoring a podpora afghánských ozbrojených složek, které pak následně napomohou ke stabilizaci území Afghánistánu. Společnými aktivitami ISAF a ANSF se také přispěje k lepšímu vnímání spojeneckých jednotek místními obyvateli tam, kde je situace natolik nebezpečná a nestabilní pro působení NGO. Jednotky ISAF i Enduring Freedom (dále jen EF) na těchto nestabilních místech mají provádět jak kinetické operace s cílem oslabit vzbouřence, tak provádět projekty rychlého dopadu pro prvotní naklonění místních obyvatel a následně zastoupit neziskové organizace při provádění dlouhodobých projektů. Všechny tyto aktivity pokud možno podnikat s podporou ANSF a podporou místních vlád.

Dále se liší pohled na minulý vývoj a aktuální stav afghánského konfliktu. Opět se nejčastěji vyskytují dvě téměř protichůdná tvrzení. Zpráva Henry Cordesmana [9] tvrdí, že vývoj konfliktu je v krizi a situace se od jeho počátku v roce 2001 postupně zhoršuje. Své tvrzení staví do kontextu s razantně se zhoršující bezpečnostní situací v zemi a postupné zhoršení vnímání koaličních jednotek prostými Afghánci díky vzrůstajícímu počtu civilních ztrát. Tyto názory jsou hojně zdokumentovány a podloženy mnoha bezpečnostními analýzami a studiemi. Studie také zmiňuje neschopnost mezinárodního společenství postupovat jednotně a nedávat prioritu spíše národním zájmům. Ve zprávě je zmíněn i přístup prezidenta Obamy a nového velitele ISAF, generála McCrystala, jejich inovativní způsob k vedení, řízení jednotek a vystupování vůči afghánskému lidu, což má být klíčové pro další vývoj v Afghánistánu a vítězství v konfliktu.

Druhým názorem, zastávaným ještě v květnu 2009 velením ISAF a prezentovaným například ve studii Operational effectivness UN resolution 1325-practises and lessons from Afghanistan [10], která konstatuje, že se konflikt vyvíjí pozitivně pro mezinárodní společenství a dále poukazuje na dobré příklady a projekty několika PRT a na základě těchto úspěchů definuje obecné rady a doporučení pro ostatní PRT. Studie vůbec nehovoří o postupném zhoršování bezpečnostní situace napříč všemi provinciemi Afghánistánu ani o zvyšování vedlejších civilních ztrát a tím zhoršeném vnímání místními obyvateli.

Na základě svého působení v Afghánistánu souhlasím se závěry Antony H. Cordesmana. Bezpečnostní situace se během několika posledních let zhoršila, počet vedlejších civilních ztrát

vzrostl také, hlavně díky používání těžkého dělostřelectva a leteckých náletů. Zejména na základě těchto argumentů se také zhoršilo vnímání všech jednotek ISAF a tedy i PRT místními obyvateli.

1.4 Základní pojmy

Nyní vymezím a definuji základní pojmy pro diplomovou práci. Nejprve se zabývám strategiemi od mezinárodní až po provinční úroveň. Strategii je možné definovat dle [11] jako: *„Dlouhodobý plán prioritních aktivit, který je sestaven za účelem dosáhnutí hlavního nebo celkového cíle nebo pro naplnění poslání.*“ Každé PRT je zřízeno primárně za účelem podpory centrální vlády Afghánistánu v provinciích. K tomu se mezinárodní společenství zavázalo působit v duchu výsledků Bonnské konference. Pro získání podpory na provinční úrovni je nutné každým rekonstrukčním týmem postupovat v duchu specifik a požadavků místních obyvatel provincie. Posledním ze spektra strategií nutných pro efektivní působení PRT je strategie vysílajícího státu nebo států. Z tohoto pohledu jsou tedy důležité ANDS jako základní strategický dokument pro rozvoj Afghánistánu. Dále mezinárodní smlouva Afghanistan Compact, která vyjadřuje závazek mezinárodního společenství a Afghánistánu ve vztahu k rozvoji země. Nižším stupněm strategie jsou Provincial Development Plan a v poslední řadě strategie jednotlivých zemí zúčastněných v ISAF. Ke kvalitní aplikaci spektra strategií je nutná návaznost a soulad jednotlivých dokumentů.

Základními činnostmi PRT je tvorba rozvojových projektů. Projekt můžeme definovat jako: *„ Jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji*.“ [12]. Všechna PRT dělí projekty dle rozvojových oblastí a dále dle způsobu realizace na projekty rychlého dopadu (dále jen QIP) a projekty dlouhodobé. Projekty rychlého dopadu jsou v největší míře využívány pro vytvoření prvotního vztahu s komunitou nebo získání důvěry a přátelskosti. Jsou hojně využívány zejména vojenskou částí PRT a lze u nich z výše zmíněných důvodů tolerovat určitý stupeň nekoncepčnosti. Nikdy však nesmí ohrozit plnění mise a úkolu rekonstrukčního týmu. Dlouhodobé projekty jsou v největší míře prováděny civilními částmi jednotlivých PRT. U těchto projektů je vyžadováno postupovat koncepčně, ve smyslu jednotlivých strategií a mezinárodních smluv.

Prvotním cílem dle ANDS je nastolení bezpečnosti v zemi pro zajištění rekonstrukčního procesu. Bezpečnost definuji jako: *„Stav, kdy jsou na efektivní míru omezeny hrozby pro objekt*

a jeho zájmy a tento objekt je k omezení stávajících i potenciálních hrozeb efektivně vybaven a ochoten při něm spolupracovat“ [13]. V podmínkách Afghánistánu se bude jednat o bezpečnost centrální a provinčních vlád a managementu, bezpečnosti koaličních sil a všech obyvatel a návštěvníků země, při omezení hrozeb způsobených všemi proti koaličními a proti afghánskými silami.

1.5 Islámská republika Afghánistán, Loghar, PRT České republiky

1.5.1 Islámská republika Afghánistán

Afghánistán je zemí s velmi bohatou a pohnutou historií. První zmínky sahají do 3. století našeho letopočtu, poté byl Afghánistán až do roku 1746 součástí arabské říše.Do roku 1919 byl pod nadvládou Velké Británie. Po válce mezi Británií a Afghánistánem roku 1919 se Afghánistán osamostatnil. Od roku 1978 země byla pod nadvládou komunistické strany a od roku 1979 do roku 1989 byla občanská válka. Do roku 1994 probíhal boj o moc mezi několika polovojenskými skupinami a náboženskými hnutími. V roce 1994 se ujal vlády Taliban. Po teroristických útocích 11. září 2001 spojenci a domácí opozice svrhli Taliban. Poté byla na konferenci v Bonnu ustavena prozatímní vláda a jmenován Hamíd Karzái, který je prezidentem až doposud. [14]

Afghánistán je zemědělskou zemí. HDP je tvořeno ze 60 % zemědělstvím, z 20 % službami, a z 20 % průmyslem. Kolem 80 % pracujících je zaměstnáno v zemědělství. Nejvíce pěstovanými plodinami jsou obilniny, brambory, zelenina, ovoce, bavlna a mák a z něj se vyrábí opium a heroin. V živočišné výrobě se nejčastěji jedná o chov skotu, ovcí, koz, velbloudů a drůbeže. V oblasti průmyslu je nejvíce zastoupen těžební průmysl, zvláště těžba černého uhlí, zemního plynu, a energetika. Ekonomika Afghánistánu je jednou z nezaostalejších na světě. [15]

Bezpečnostní situace je označována jako stabilní, ale zhoršená. To znamená, že se vyskytují bezpečnostní incidenty všech druhů. Nejčastěji nepřímá střelba na koaliční jednotky a vojáky, nástražné systémy a sebevražední atentátníci. Dále lze říci, že se situace od roku 2001, kdy skončila vláda Talibanu, postupem času neustále zhoršuje, i přes zvyšující se počet koaličních vojáků v zemi.

Afghánistán je charakteristický velmi členitým terénem, od severovýchodu na jihozápad se táhne pohoří Hindúkuše. Horský charakter Afghánistánu podtrhuje to, že se asi 33 % rozlohy země rozkládá v nadmořské výšce 1800 až 3000 metrů nad mořem. Pro Afghánistán je

typické, velmi suché kontinentální, ve vyšších oblastech suché subarktické prostředí a velký nedostatek vody. Největší a nejdůležitější řekou je Amudar´ji, pramenící v Pamíru. Posledním charakteristickým znakem Afghánistánu je, že se jedná o seismicky aktivní oblast a jsou tu velmi četná drobná zemětřesení.

Obrázek č. 2 Mapa , státní vlajka a státní znak Islámské republiky Afghánistán



státní vlajka



státní znak



zdroj: Mapa , státní vlajka a státní znak Islámské republiky Afghánistán, http://cs.wikipedia.org/wiki/Afgh%C3%A1nist%C3%A1n

Zeměpisné údaje [14]

Oficiální název a státní zřízení: Islámská republika Afghánistán

Rozloha: 647 500 km²

Počet obyvatel: 29 863 000

Hlavní město: Kábul, 2 994 000 obyvatel

Časový posun vztažený k ČR: + 3,5 hodiny, vztaženo k zimnímu času

Úřední jazyky: paštů, dárí (afghánská perština)

Národnostní složení: majorita Paštunové, Tadžikové, Uzbekové, Hazarové

Náboženství: 99% islám, 1% ostatní náboženství

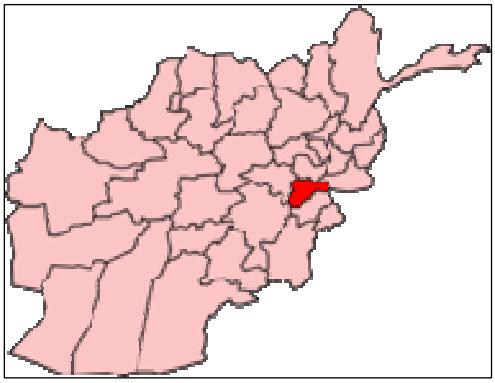
Administrativní členění: 34 provincií

1.5.2 Provincie Loghar

Zeměpisné údaje provincie Loghar [16]

Jméno provincie: Loghar (možno i Logar)

Obrázek č. 3 Umístění provincie Loghar



Zdroj: Umístění provincie Loghar, http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%B3gar

Rozloha: 4712,82 km^2 (jedna z nejmenších provincií)

Počet obyvatel: 350 000 (počet se neustále mění díky migrujícímu obyvatelstvu)

Hlavní město: Puli Alam (nadmořská výška 1902 metrů, počet obyvatel asi 25 000)

Hlavní jazyky: paštů, dárí

Národnostní složení: majorita Paštůni (60%), Tádžici (38%) a Hazárové (2%)

Náboženství: islám, Paštůni konzervativní sunnité, Hazárové šíité

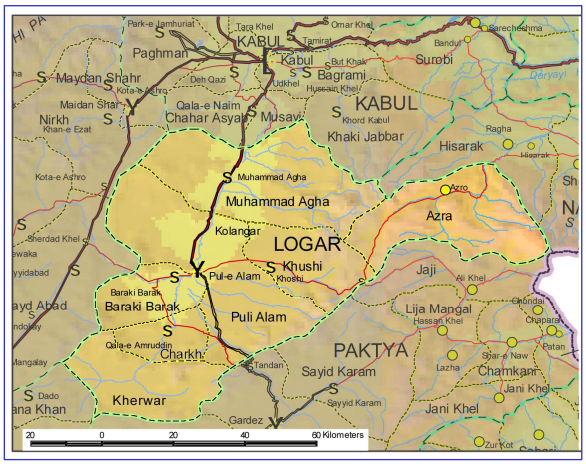
Guvernér:Abdullah Khan – Paštůn, bývalý mudžáhid, ve funkci od září 2007

Administrativní členění: 7 okresů (distriktů) – Azra, Baraki Barak, Charkh, Kharwar, Khushi, Mohammad Agha, Puli Alam. [16]

Ekonomika provincie je založena na zemědělské produkci, zejména pěstování obilovin, ovoce a zeleniny, chovu skotu, koz, ovcí a drůbeže. Větší množství úrody místní zemědělci prodají většinou v sousedních provinciích Paktia a Kábul Zemědělskou půdu lze nalézt podél hlavních řek Darya-Ye Logar, Dobanday. V provincii je vybudováno poměrně kvalitní zavlažování. Z této obecné charakteristiky se vymyká distrikt Azra, kde jsou nejvíce pěstovanými plodinami mák a konopí pro výrobu drog. Tyto produkty jsou pašovány do Pákistánu.. Dále je zde rozvinuté lesnictví a těžba dřeva. O distriktech Charkh a Kharwar se toho v oblasti hospodářství moc neví z důvodu velmi špatné bezpečnostní situace a tedy kusých informací. V provincii je zastoupen těžební průmysl. Na severu provincie v blízkosti sídla Shaghasi Kala se nachází naleziště azbestu, poblíž sídla Aynak se těží ruda pro výrobu

mědi. Další naleziště mědi jsou v blízkosti sídla Bat Khel a v pohoří na severu provincie poblíž obcí Kalagay a Kuh-e Mohammad Agha.V provincii je také v omezené míře drobná řemeslná výroba. Poměrně velká část obyvatel se zabývá obchodem. V oblasti se nachází vodní elektrárna, která zásobuje elektřinou asi 600 usedlostí. Významným problémem je zneužívání zdrojů a pašování. V provincii je velký nedostatek elektrické energie, nejčastěji zajišťované dieselovými elektrocentrálami. [17]

Obrázek č. 4 Mapa provincie Loghar s vyznačenými distrikty



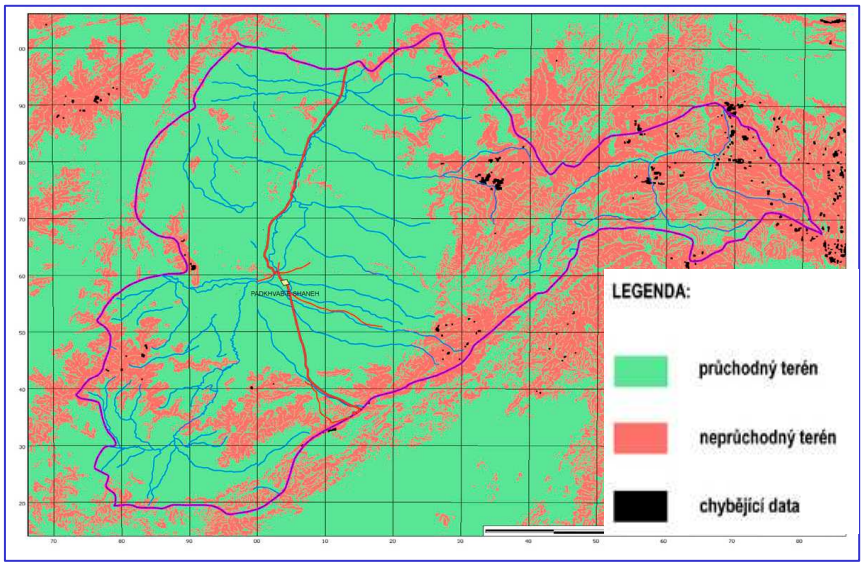
Zdroj: Mapa provincie Loghar s vyznačenými distrikty, Operační rozkaz velitele 4. kontingentu AČR v PRT Loghar

Bezpečnostní situace v provincii Loghar je hodnocena jako zhoršená. V provinci je velká aktivita protivládních sil (Opposition Military Forces, dále jen OMF), působících proti jednotkám ANSF, mezinárodního společenství a civilnímu obyvatelstvu. V roce 2009 byl sledován nárůst povstaleckých aktivit asi o 50 – 100% oproti roku 2008. Tento nárůst je jednak důsledkem navyšování počtu vojáků ISAF v provincii a následným zvýšením počtu prováděných operací a dále také celkově větší aktivitou protivládních sil v provincii. V provincii Loghar se nachází asi 500 – 900 příslušníků protikoaličních sil, kteří jsou rozděleni do několika skupin. Nejvýznamnější skupinou v provincii Loghar je Taliban. Bývalé vládní hnutí, ideologickým základem je fundamentalistický výklad islámu. Jeho cílem je odchod koaličních vojsk z Afghánistánu a znovunastolení své vlády. Hnutí je podporováno paštůnskými kmeny na obou stranách afghánsko pákistánské hranice, Taliban působí zejména v jižních distriktech provincie Loghar a to v Baraki Barak, Charkh a Kherwar. Další skupina se nazývá Hezbe-e Islami Gulbuddin zkráceně HIG. Ideologií strany je extrémní islám, cílem hnutí je odchod koaličních vojsk ze země a nastolení striktního islámského režimu, oblast

působnosti je v severních distriktech provincie Loghar, zejména v distriktu Azra, Mohammad Agha a částečně Khoshi. Dále je zastoupena Haqqániho síť. Úzce spolupracuje s Talibanem, Al Kajdou a také s pákistánskými extrémistickými organizacemi zejména pákistánským Talibanem, oblast působnosti organizace je především v distriktech Puli Alam, Mohammad Agha a Charkh. [18]

Povrch provincie je tvořen převážně vysokohorským terénem s nadmořskou výškou 1800 – 4000 metrů nad mořem. Nejvyšší vrchol provincie 4284 metrů nad mořem. Hřebeny jsou úzké s ostrými vrcholy. Široké hřebeny jsou méně obvyklé. Svahy jsou zpravidla příkré a strmé s hlubokými stržemi a roklemi. Půda je v údolích převážně štěrkovo – hlinitá s kamenným podložím, vystupujícím na povrch. V západní části provincie leží rozsáhlá pánev, přibližně 60 km dlouhá a 19 km široká, ohraničená horským terénem o nadmořské výšce 2000 až 3500 m. Samotná pánev je téměř plochá, s občasnými pahorky. Půda je v horských oblastech štěrkovitá a kamenitá, v níže položených oblastech hlinitá a písčitá. Jedná se o seismicky aktivní oblast. Podrobněji viz. Obrázek č. 5.

Obrázek č. 5 Mapa provincie Loghar s vyznačením horského terénu



Zdroj: Mapa provincie Loghar s vyznačením horského terénu, Operační rozkaz velitele 4. kontingentu AČR v PRT Loghar

Řeky ve východní části provincie jsou malé s šířkou menší než 20 metrů a hloubkou pod 1,5 metrů, tekoucí v úzkých a hlubokých údolích. Nízká hladina vody je v měsících říjen a únor, vysoká na jaře a v časném létě. Spodní hladina vody je v údolích až 10 metrů pod povrchem. Řeky v západní části provincie jsou malé s šířkou od 10 – 20 metrů, hluboké 0,5 – 1,5 metru. Řeka Loghar má šířku od 20 – 50 metrů. V měsících březen až červen jsou časté

povodně, kdy hladina vody vystoupá o 1 – 3 metry nad normál. Řeky v celé provincii nezamrzají. Podnebí je závislé na nadmořské výšce. Průměrná teplota vzduchu, se v měsících prosinec až březen pohybuje kolem 0°C, v březnu se poměrně rychle otepluje a v dubnu již průměrná teplota kolísá kolem 15°C. Od června do září přesahuje hranici 20°C a během října a listopadu se postupně snižuje až na listopadových 5°C. Minimální teploty se od listopadu do března pohybují kolem-5° C, od března do května mezi 5 až 10°C, od května do září kolem +15°C a od září postupně klesají až na 0°C. Nejnižší hodnoty se vyskytují v únoru, kdy mohou klesnout až k-20 °C a nejvyšší v srpnu kdy se pohybují kolem +35°C až +40°C. [18]

1.6 Představení PRT České republiky

Rekonstrukční tým působí v provincii Loghar od března 2008, jako součást mise ISAF, nasazení v Afghánistánu je založeno na rezoluci OSN č. 1386 z roku 2001 a následujících. Rozpočet na projekty provedené na území Logharu byl na rok a 2009 stanoven ve výši 80 milionů korun.

Civilní část týmu je tvořena 10 odborníky MZV. Jsou to Bohumila Ranglová, vedoucí civilní části PRT, Jan Pejřil, projektový manažer a zástupce vedoucí, Alena Lišková, stavební inženýrka, Martin Švéda, stavební inženýr, Michal Navrátil, stavební inženýr, Pavel Burian, zemědělský expert, Veronika Dvořáčková, administrativa a finance, projekty na podporu ženských práv, Filip Moravec, média a public relation, Richard Macek, veterinář a František Kříž, bezpečnostní expert. Působení civilní části trvá 1 rok.Rozvojovými oblastmi jsou bezpečnost a dobré vládnutí, školství**,** infrastruktura, zdravotnictví, vodní hospodářství, práva žen a rozvoj médií. Dle internetových stránek PRT jsou jeho řídícími dokumenty ANDS, Afghanistan Compact, Provincial Development Plan a Perspektivy účasti ČR na stabilizaci Afghánistánu 2010-2012. Civilní část PRT se dále řídí principy udržitelnosti projektů, zapojení místních komunit, spolupráce s místními úřady, dlouhodobosti, průhlednosti a zapojování místních firem při realizaci projektů. [19]

Čtvrtý kontingent armády ČR je tvořen 273 vojáky, zejména příslušníky 4. brigády rychlého nasazení. Působení vojenské části trvá půl roku. Velitelem je plukovník Milan Schulc. Jednotka je tvořena velením, štábem, do nějž patří také jednotka civilně vojenské spolupráce, odpovědná u vojenské části týmu za projekty rychlého dopadu (dále jen QIP). Štáb dále obsahuje prvky logistiky, spojení, zpravodajské a operační skupiny, zdravotnického zabezpečení, a příslušníky vojenské policie. Hlavní část kontingentu tvoří příslušníci roty ochrany, kteří provádějí zejména ochranu a doprovod civilních expertů na projekty a jednání

v provincii. Dále se částečně podílejí na výcviku Afghánské národní armády. Tento výcvik je však nesystematický a nepravidelný. Čtvrtým kontingentem armády ČR v PRT Loghar byl započat výcvik Focus District Development (dále jen FDD), zaměřený na výcvik Afghánské národní policie. Tento výcvik již má jednoznačnou strukturu, je plánován a vyhodnocován. Logistickou podporu rekonstrukčního týmu zabezpečuje jednotka, členící se na zásobovací četu, četu ostrahy základny a týmy pro likvidaci nevybuchlé munice a výbušnin, odřad Explosive Ordonance Dispoasal, (dále jen EOD).

Mezinárodní řídící dokumenty pro nasazení a působení rekonstrukčních týmů byly uvedeny v 1. kapitole. Národními dokumenty vyplývající z právního řádu ČR a vojenských rozkazů z úrovně NATO/ISAF i úrovně AČR, musejí být a jsou zcela v souladu s dříve uvedenými rezolucemi. Mandát je dán z úrovně Parlamentu ČR, vyplývajícím z právního řádu, který je dán usnesením Poslanecké sněmovny č. 905 ze dne 4. 2. 2009 a č. 1285 ze dne 16. 6. 2009 a dále usnesení Senátu ČR č. 48 ze dne 11. 12. 2008 a č. 208 ze dne 17. 6. 2009. Prováděcím dokumentem pro součinnost mezi resorty zastoupenými v PRT je Memorandum o porozumění mezi Ministerstvem obrany a Ministerstvem zahraničních věcí České republiky o spolupráci v rámci provinčního rekonstrukčního týmu.

Dle tohoto dokumentu jsou hlavními úkoly, podpora ústřední vlády v provinciích, pomoc při zajištění bezpečného prostředí pro rekonstrukci země, pomoc při koordinaci humanitární a rozvojové pomoci, pomoc při reformě civilní administrativy, monitorování a podpora reformy bezpečnostního sektoru, spolupráce s mezinárodními nevládními organizacemi a dalšími aktéry v procesu rekonstrukce země a podpora či případně výcvik ANSF. Dále podpora boje proti drogám, vytváření pozitivního obrazu sil mezinárodního společenství u místního obyvatelstva. Zároveň tento dokument stanovuje strukturu PRT, která je tvořena civilní a vojenskou částí, které jsou si rovnocenné, s výjimkou bezpečnostních záležitostí, v nichž se civilní část podřizuje vojenskému velení. Dále dokument stanovuje, že základním předpokladem úspěšného působení týmu je těsná koordinace obou jeho částí. [20]

Koncepčním dokumentem, vydaným v listopadu 2009, tedy asi 1,5 roku po započetí působení PRT v Afghánistánu je Perspektivy účasti ČR na stabilizaci Afghanistanu 2010-2012, viz další část práce.

Pravidla použití síly, musí být v souladu s právním řádem ČR, právem ozbrojeného konfliktu, zejména zásad rozlišování vojenské nezbytnosti, přiměřenosti, lidskosti a dovolenosti. Také pravidly pro použití síly stanovenými v ANNEX E Use of force k COM JFCB OPLAN 30302 Revision 3, 2008, včetně APPENDIX 1 Guidance on use of force a APPENDIX 2 ROEIMPL, dále ANNEX E Use of force k COMISAF OPLAN 38302

Revision 2, 2008, včetně APPENDIX 1 ROE RAM, 2008. Pravidla použití síly ještě upřesňuje velitel vojenské části PRT ve svém rozkaze číslo 1. Tato nařízení lze shrnout tak, že se použitím síly neomezuje právo ve vážných situacích ohrožujících zdraví nebo život odvrátit už i hrozící nebo trvající útok na sebe, nebo na příslušníka ISAF. Toto použití síly však musí být vždy v mezích „*nutné obrany*“ [21] a na rozkaz velitele. Bez rozkazu může být použito síly jen v případě obrany a krajní nouze. Při použití síly, včetně jednání v rámci nutné obrany, je možno použít sílu pouze nezbytně nutnou, ke splnění úkolu nebo zabránění útoku. Dále je nutno postupovat v duchu přiměřenosti a adekvátnosti. Je však také stanoveno, že může být, je-li to nutné, použito i síly smrtící.

1.7 Shrnutí kapitoly

První kapitola práce se nejprve zabývala obecnými východisky a uvedením do problematiky působení ISAF a rekonstrukčních týmů. Vysvětlil jsem mezinárodní souvislosti vzniku mezinárodních jednotek a jeho genezi od Bonnské konference v roce 2001. Vymezil jsem prvotní úkol mezinárodního společenství a zdůvodnil ji na základě rezoluce Rady bezpečnosti OSN. Definoval jsem úkol pro všechny PRT, poté jsem popsal další vývoj, na základě mezinárodních konferencí konaných během let 2002 až 2006. Obecně byl popsán provinční rekonstrukční tým a uvedl jsem jejich základní společné koncepční dokumenty. Představil jsem Afghanistan Compact a shrnul jeho prioritní rozvojové oblasti. Pro názornost mnohonárodnosti jsem zařadil aktuální rozmístění rekonstrukčních týmů v Afghánistánu.

Také jsem popsal všeobecnou strukturu všech PRT, zdůraznil signifikantní znaky třech základních typů a zařadil rekonstrukční tým ČR na základě těchto charakteristik.

Poté jsem diskutoval aktuální názory na vhodnost konceptu PRT a konstatoval jsem nutnost jejich dalšího působení z důvodu nestability a nebezpečnosti území Afghánistánu. Dále byly rozebrány aktuální názory na stav konfliktu v Afghánistánu a shledal jsem, že se nachází v kritické fázi. Po té jsem nadefinoval základní pojmy strategie, projekt a bezpečnost. Ke každé definici byla připojena krátká diskuse, vztahující se k použití v práci.

Byla představena Islámská republika Afghánistán, její vymezení na mapě. Uvedl jsem základní zeměpisné údaje o zemi a krátce zhodnotil její historii, ekonomiku, bezpečnostní situaci a přírodní podmínky.

V obdobném duchu, ale podrobněji byla představena provincie Loghar. Největší důraz byl kladen na představení bezpečnostní situace v provincii. Byl konstatován zhoršený stav, zvýšený výskyt OMF a navýšení počtu bezpečnostních incidentů oproti roku 2009.

Kapitola pokračuje představením PRT ČR, které bylo provedeno na konceptu 4. kontingentu armády České republiky a druhé rotace civilních expertů Ministerstva zahraničních věcí. Byly popsány principy a rozvojové oblasti rekonstrukčního týmu. Následně jsem vyjmenoval řídící dokumentaci z úrovně České republiky. Na závěr této části byla zařazena pravidla použití síly, dle mezinárodního a českého práva z důvodu vyjasnění úkolu a možností týmu.

2 Analýza strategií

2.1 Afghanistan National Development Strategy [1]

Dokument vznikal během let 2006 a 2007, při nichž probíhala analýza výchozích podmínek. Jedná se o strategický dokument pro léta 2008 až 2013, v islámském kalendáři 1387 až 1391. Celá strategie je rozdělena do čtyř částí a ty jsou dále děleny do 12 kapitol a několika příloh.

V úvodním textu je stanovena vize pro Afghánistán do roku 2020, kdy by měla mít země fungující ústavní demokracií, kde panuje mír. Ve strategii jsou stanoveny tři hlavní cíle, jsou to *„bezpečnost, dobré vládnutí a dodržování lidských práv“***.**[1]

První část obsahuje tři kapitoly, shrnuje celý dokument a popisuje participační proces při tvorbě a implementaci. Také obsahuje pokyny pro sledování efektivnosti pomoci a monitoring a hodnocení ANDS. Druhá kapitola pojednává o tvorbě a návaznosti provinčních rozvojových plánů a participačním procesu. Poté je v ANDS vyjmenováno a popsáno osm jejich hlavních pilířů a harmonogram tvorby a aktualizace. Tato kapitola také definuje nároky na provinční rozvojové plány, které reflektují specifika potřeb každé z 34 provincí. Je v ní také definován institut prioritních projektů z pohledu každé provincie, které jsou navázány na národní rozpočet. Také je zdůrazněna zpětná implementace provinčních rozvojových plánů do národní strategie.

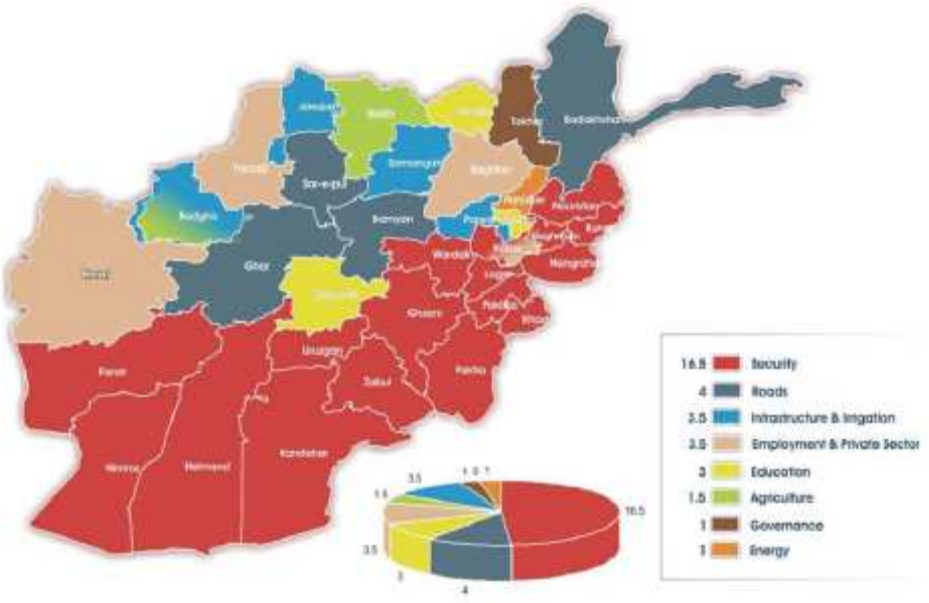
Druhá kapitola dále dělí proces implementace ANDS na tři fáze, přičemž každá z nich má pro provincii jinou prioritní oblast. Pro Loghar je v první fázi prioritní oblast rozvoje bezpečnost. Obrázek č. 6 ukazuje upřednostněné sektory v první fázi realizace ANDS. V dalších dvou etapách jsou pro provincii Loghar prioritní oblasti infrastruktury a vzdělávání.

Třetí kapitola se zabývá redukcí chudoby v Afghánistánu. Analyzuje kde, jakým způsobem a proč lidé žijí pod hranicí chudoby. Na základě výstupů analýzy definuje nejchudší vrstvy obyvatel. Kapitola pokračuje vyjmenováním opatření pro redukci chudoby. Opět je za hlavní podmínku redukce chudoby považováno bezpečné prostředí, které zajistí makroekonomickou stabilitu a ekonomický růst. Jako další podmínky redukce chudoby jsou opět uvedeny jednotlivé pilíře ANDS.

Část druhá obsahuje 5 kapitol a podrobněji rozpracovává rozvojové oblasti národní strategie. Kapitola 4 rozvádí makroekonomický rámec strategie rozvoje země. V úvodu je zdokumentován ekonomický růst od roku 2006. Růstovou strategii chce ANDS řešit pomocí politiky zaměstnanosti, pomoci zahraničních partnerů a přílivu investic. Afghánistán by měl

dosahovat v letech 2008 až 2012 průměrného ročního růstu 8,1 %, přičemž by se mělo více zvyšovat tempo růstu služeb a průmyslu než zemědělství.

Obrázek č. 6 Priority ANDS jednotlivých provincií v první fázi implementace



Zdroj: Priority ANDS jednotlivých provincií v první fázi implementace ANDS, ANDS 2006

Kapitola 5 důkladněji popisuje oblast rozvoje bezpečnosti. Po krátkém úvodu je nejprve analyzována stávající situace a stanoveny zásadní problémy. Jsou to terorismus, obchod s drogami, ilegální ozbrojené skupiny, minové nebezpečí a pozůstatky munice. Jsou také definovány klíčové složky národní obrany a jejich nutný vývoj. Je zdůrazňována pomoc NATO a ISAF.

Cílovými stavy jsou personální naplnění, vyzbrojení a vycvičení národní armády a policie, přičemž dokument přímo stanovuje cílové počty pro jednotlivé ozbrojené složky a určuje tak měřitelný cíl této oblasti. Dalším cílem je rozpuštění ozbrojených skupin, boj proti drogám a likvidace nevybuchlé munice. Strategie dále definuje odpovědné instituce jako Národní bezpečnostní radu, Ministerstvo obrany, Ministerstvo interních věcí ANP, Národní ředitelství pro bezpečnost, tajnou službu, Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo pro boj proti drogám. Závěr kapitoly pojednává o financování bezpečnostního sektoru, stanovuje pravidla pro tvorbu soudního systému a popisuje vztah k sousedním státům. Kapitolou 6 začíná 3. část a zaobírá se problematikou vládnutí a lidskými právy. Počátek kapitoly analyzuje

výchozí situaci, dále se zaměřuje na justici, její vybudování a vytvoření důvěry místních lidí v ní. Vyslovuje vztah a souvislost mezi světským a církevním právem islámského státu. Poté jsou stanoveny klíčové objekty národního soudního programu.

Další kapitola se zabývá ekonomickým a sociálním rozvojem země. Zde jsou sumarizovány jednotlivé sektorové strategie, které spadají pod 3. pilíř ANDS. Klíčovou pozici v tomto problému dle ANDS hraje civilní sektor a jeho zapojení do tvořícího se systému tržní ekonomiky. Následně jsou navržena opatření k podpoře tohoto odvětví. Dále se tato kapitola zabývá zabezpečením elektrické energie, vodního hospodářství, zemědělstvím, rozvojem venkova, dopravou, informačními a komunikačními technologiemi, územním plánováním, zabezpečením těžby nerostných surovin, zdravím obyvatelstva, vzděláním, kulturou, sociálním systémem a problematikou utečenců a uprchlíků.

Nejprve je vyčerpávajícím způsobem popsána stávající situace, poté jsou definovány cílové stavy a dále jsou stanoveny způsoby a podmínky dosažení vytyčených cílů.

V kapitole 8 jsou řešena průřezová témata. Jedná se o regionální spolupráci, boj proti drogám, protikorupční program, genderovou rovnoprávnost, budování kapacit a environmentální management. Implementace boje proti drogám je zejména postavena na přístupu jednotlivých provincií a vyzdvihuje důležitost národních ozbrojených složek.

Třetí část ANDS obsahuje 1 kapitolu a pojednává o efektivnosti a koordinaci pomoci. V úvodu je definována návaznost na všechny minulé dokumenty a výstupy jednání proběhlých v letech 2001 až 2006. Základní pravidla pro rozvojovou pomoc a efektivnost jsou obsažena v Pařížské deklaraci a dokumentu Afghanistan Compact. Efektivnost poskytované pomoci by měla být dle ANDS měřitelná pomocí hledisek obsažených ve výše zmíněných dokumentech a snížením chudoby místních obyvatel. Dále jí chce místní vláda docílit silnou podporou ekonomických reforem a důkladnou kontrolou podložených bezpečností a stabilitou, redukcí chudoby, rozvojem soukromého sektoru a demokratizací afghánské společnosti.

Část 4 obsahuje 3 kapitoly a jsou v ní podrobně rozebrány otázky implementace ANDS a monitorování jejího plnění. Nejprve je definován implementační cyklus. K tomu strategie zdůrazňuje integrovaný přístup k plnění stanovených úkolů. Dále ANDS hovoří o rozpracování implementačního cyklu do prováděcího plánu a tento plán poté popisuje. Hlavním instrumentem implementace ANDS stanovuje národní rozpočet, následně finance od donátorů. Zároveň pak popisuje jako hlavní kritický bod implementace nedostatek těchto prostředků v národním rozpočtu a zdůrazňuje nutnost dodržení jeho vyrovnané bilance.

Dále je v ANDS vyzdvižena funkce kontroly a auditu probíhajících procesů při plnění strategie. Kapitola pak pojednává o monitoringu a na základě něho vyhodnocení situace

a reformulace ANDS. Poté jsou v dokumentu stanoveny evaluační principy, struktura dohlížejících komisí, pravidla pro zveřejňování výročních zpráv a ukazatele hodnocení po jednotlivých oblastech. Závěr ještě jednou shrnuje celou ANDS s důrazem nejprve na stabilizaci bezpečnostní situace v zemi během první etapy realizace a následně rekonstrukční aktivity v duchu výše nastíněných cílů.

Dokument pokračuje velmi obsáhlou částí příloh. V první z nich je definován národní akční plán rozčleněný dle jednotlivých pilířů ANDS i s údaji zodpovědných orgánů veřejné správy a předpokládanými daty provedení. Přílohou číslo dvě je monitorující matice, kde jsou velmi podrobně stanoveny cíle, stav k roku 2008 a dále cílové hodnoty. Vše je opět členěno dle jednotlivých pilířů ANDS. [1]

2.2 Afghanistan Compact [6]

Afghanistan Compact je společnou strategickou smlouvou mezi Islámskou republikou Afghánistán, OSN a dalšími signatáři o jejich spolupráci (dále jen signatáři). Byla podepsána na Londýnské konferenci o Afghánistánu v únoru 2006. Smlouva je tvořena úvodním prohlášením, dále textovou částí, kde jsou zdůvodněny funkce a účel dokumentu, principy kooperace obou zainteresovaných stran. Poté již jsou popsány jednotlivé rozvojové směry v pořadí: *„Bezpečnost, dobré vládnutí a dodržování lidských práv, sociální a ekonomický rozvoj, boj proti drogám a průřezová témata“* [6]. Zbytek dokumentu tvoří přílohy.

Úvodní prohlášení konstatuje neukončení procesu směřujícího k bezpečí a stabilitě a nutnost úzké spolupráce.

Zdůvodnění a účel smlouvy popisuje následující část. Afghanistan Compact vypočítává principy spolupráce mezi afghánskou vládou a signatáři. Jedná se o zásady respektu k afghánské kultuře a historii, spolupráce a odpovědnosti, dekoncentrace moci, finanční a institucionální udržitelnosti, šetrnosti k životnímu prostředí, budování lidských zdrojů, efektivního a spravedlivého rozmístění prostředků, základních lidských práv, podpory provinční spolupráce a transparentnosti.

Smlouva dále hlouběji vysvětluje základní oblasti nutné pro rozvoj země. Jako první je oblast bezpečnosti, kde je zdůrazněno, že jí nelze docílit pouze vojenskou silou, ale je třeba tuto snahu podpořit dobrým vládnutím, vymahatelností práva, rekonstrukcí země a rozvojem.

Dále smlouva popisuje nutnost rozpuštění veškerých polovojenských skupin. K dosažení těchto cílů určuje smlouva postavení NATO jako řídícího subjektu jednotek ISAF a Spojených

států, jako řídícího orgánu operace Enduring Freedom. Smlouva stanovuje jako hlavní úkol pro tyto operace silnou podporu afghánské vládě a rozvoj ANSF.

Afghanistan Compact konstatuje, že pro úspěch protiteroristických operací musejí těsně spolupracovat jednotky ISAF, EF a ANSF. Mezinárodním jednotkám je zdůrazněna činnost rekonstrukčních týmů a zvyšování jejich vlivu ve všech částech země. K dosažení stanovených cílů mají být jednotlivým institucím vytvořeny podmínky a pravidla zejména pro oblasti vzdělávání, adekvátního odměňování a budování kapacit.

Smlouva pokračuje rozborem ekonomických a sociálních hledisek. Cílem vlády a mezinárodního společenství je dosažení stabilního růstu, redukce hladu a chudoby a nezaměstnanosti. Toho má být docíleno podporou soukromého, dále veřejného a soukromého neziskového sektoru. K tomu smlouva určuje šest pilířů ekonomického a společenského rozvoje. Jedná se o infrastrukturu a přírodní zdroje, vzdělávání, zdravotnictví, zemědělství a rozvoj venkova, sociální politiku a rozvoj soukromého sektoru.

Smlouva dále říká, že v každé z těchto oblastí musí být dosaženo měřitelných výsledků k dosažení výše zmíněných cílů. Z průřezových témat je ve smlouvě vyzdviženo pouze potírání obchodu s drogami. Závěr této části pojednává o způsobech koordinace a monitoringu při plnění této smlouvy. Sledování plnění Afghanistan Compact podrobněji rozebírá příloha 3.

Příloha 1 rozebírá cíle a časové limity nutné pro splnění této smlouvy. Jako první a nejdůležitější oblast vidí smlouva nastolení bezpečnosti v zemi. Pro splnění tohoto cíle se signatáři, prostřednictvím jednotek ISAF a EF, zavázali k nastolení bezpečného prostředí ve všech provinciích do 20. března 2011. Po tomto datu by měla odpovědnost převzít profesionální, dobře vyzbrojená, vycvičená a etnicky vyvážená Afghánská národní armáda a policie. Dalším cílem je rozpuštění všech ilegálních polovojenských skupin a zpřísnění legislativy v oblasti výroby a pašování drog. Předposlední řešenou oblastí je problematika nevybuchlé munice a min všeho druhu.

Příloha 2 pojednává o efektivnosti poskytované pomoci Afghánistánu. Na základě Pařížské deklarace se signatáři usnesli na sledování a vyhodnocování efektivnosti vynaložených investic, vůdčí roli afghánské vlády při vybírání priorit rozvoje a kontrole transparentnosti a přísné zúčtovatelnosti finanční pomoci.

Příloha 3 smlouvy více rozvádí systém monitoringu a vyhodnocování. Dle této smlouvy ustanoví mezinárodní signatáři společnou komisi pověřenou těmito činnostmi. Komise bude mít za úkol pravidelně hodnotit plnění této smlouvy a dávat korekční doporučení. Jejich výstupy musí být zveřejňovány.

Poslední přílohou je seznam signatářů. Ten je rozdělen do tří kategorií. První jsou státy přímo participující, mezi nimiž figuruje i ČR. Druhou kategorií jsou participující organizace jako například OSN, Mezinárodní měnový fond nebo Islámská rozvojová banka. Poslední kategorií jsou pozorovatelé, mezi nimiž je například Slovensko. [6]

2.3 Provincial Development Plan [22]

Plán slouží jako strategie pro rozvoj provincie na období 2007 až 2012. Doba implementace tedy začíná dřív než u národní strategie. Struktura PDP není logická a celým dokumentem se prolíná nejednotnost pojmů a počet prioritních oblastí rozvoje.

Dokument začíná znázorněním celého státu a provincie Loghar. Na mapách jsou nadepsány rozvojové oblasti provincie a jsou vyjmenovány některé projekty. Jejich názvy jsou zdravotnictví, výzkum a vývoj, energie, doprava, voda, bezpečnost, vzdělání. Po té následuje tabulka s výčtem plánovaných projektů v jednotlivých oblastech rozvoje. Názvy rozvojových oblastí v grafické a tabulkové části provinčního rozvojového plánu se mezi sebou neshodují.

První oddíl textové části se zabývá tvorbou plánu. Cílem PDP bylo založit jej na přáních a potřebách místních obyvatel. Provinční plán rozlišuje projekty vybrané místními komunitami a úředníky národních ministerstev. Dále pak řeší výběr 10 projektů v každé oblasti zaměření národní strategie.

Poté následuje část popisující proces tvorby provinčního plánu. Je odkazováno na 8 základních pilířů ANDS, přičemž jich je uvedeno pouze sedm. Jsou nazvány bezpečnost, vzdělání, zdravotnictví, zemědělství a rozvoj venkova, infrastruktura a přírodní zdroje, ekonomická suverenita, rozvoj a sociální smír. Dále je popsán systém tvorby PDP na základě distriktních rozvojových rad. Participujícími členy na tvorbě provinčního plánu byli zástupci místních komunit, zástupci místních ministerstev a provinční vlády, zástupci OSN, zástupci vládních a nevládních neziskových organizací.

Další částí provinčního plánu je analýza Logharu, která má být analytickou částí celého dokumentu. Část má sice logickou strukturu, ale podává pouze zeměpisné, všeobecně známé údaje. Analýza také představuje demografické složení provincie po jednotlivých distriktech, jejich procentní zastoupení v městských a vesnických oblastech a rozložení do etnik.

Dále jsou představena jednotlivá provinční ministerstva. V dokumentu je také uvedeno schéma odpovědnosti a rozvržení pravomocí v provincii. Hlavou provincie a komise je guvernér, který má k dispozici sekretariát a ministerstvo financí, které dohlíží na financování všech ostatních ministerstev. Ostatní ministerstva jsou postavena na stejnou úroveň. Jedná se

o ministerstvo rozvoje soukromého sektoru, zemědělství, zdravotnictví, vzdělání, infrastruktury a přírodních zdrojů, sociálních věcí, ministerstvo spravedlnosti a ministerstvo bezpečnosti. Dále PDP představuje zastoupení OSN v provincii a nevládní neziskové organizace. Analýza provincie se nezabývá problematikou bezpečnosti v provincii a ani ji nezmiňuje.

Třetí část stanovuje cíle pro jednotlivé oblasti rozvoje. Ve třetí části opět chybí oblast rozvoje bezpečnosti a její stanovený cíl.

Čtvrtá část pojednává o vlastním provinčním plánu. Všechny podkapitoly jsou stavěny stejným způsobem. Krátký úvod zhodnocuje dosavadní situaci v řešené oblasti. Následně je v PDP zopakován cíl pro každou dílčí oblast. Poté následuje výčet základních potřeb a problémů provincie v dané oblasti, na kterých se shodli místní přispěvatelé do plánu. Plán pokračuje výčtem potřeb z pohledu místní vlády. Následuje výběr 10 nejpotřebnějších projektů vybraných buď dle požadavku vlády, nebo požadavku místních přispěvatelů.

Tyto projekty jsou dále uspořádány do přehledné tabulky, která také tvoří úvodní část provinčního plánu.

V úvodu řešené oblasti bezpečnosti je prohlášení místních přispěvatelů do PDP o nestabilitě v provincii. To je dále dokumentováno několika příklady sebevražedných útoků, ničení dívčích škol, mučení jejich učitelů ze strany OMF a dalších bezpečnostních incidentů. Provinční plán zmiňuje i ženský pohled na bezpečnostní situaci. Následně je definován obecný cíl pro oblast bezpečnosti, který mluví o stabilizaci oblasti a zvýšení bezpečnosti v provincii. Nejsou stanovena žádná měřítka hodnocení ani metodika k dosažení cíle.

Dále dokument pokračuje definicí nejdůležitějších potřeb v oblasti rozvoje bezpečnosti. Dle PDP se jedná o zřízení výcvikového střediska policie v Pole Alam, ustanovení bezpečnostních stanic v provinčních a distriktních centrech, výstavba vojenské nemocnice a výstavba hasičské zbrojnice. V PDP následuje vymezení priorit místní vládou, které jsou výstavba objektu armády a policie v distriktu Azra, blízko pakistánské hranice. Dále zřízení 24 kontrolních stanic ANP v provincii, zřízení policejní stanice poblíž naleziště Aynak v distriktu Mohammed Agha a výstavba vojenského letiště poblíž obce Altimur. Na základě těchto potřeb bylo definováno 9 projektů k realizaci v prvním roce působení PDP. Poslední 10. projekt je doplněn bez zdůvodnění a jedná se opravnu pro vojenská vozidla.

Poslední částí provinčního plánu je příloha, kde je představen seznam zúčastněných přispěvatelů do PDP. [22]

2.4 Perspektivy účasti České republiky na stabilizaci Afghánistánu 2010-2012 [23]

Dokument má podtitul „*Informační materiál a doporučení MZV ČR*“ [23], přičemž právě ministerstvo tento dokument považuje za strategii pro podporu Afghánistánu a působení ČR. O PRT se však zmiňuje pouze okrajově. Dokument byl vydán v listopadu 2009, tedy až 2 roky po započetí působení PRT ČR v Logharu a je rozdělen na 5 částí. Z pohledu mé práce jsou důležité informace ohledně PRT ČR a podpora rozvoje bezpečnosti.

Úvod konstatuje, že pro budoucnost Afghánistánu budou následující 2 až 3 roky stěžejní a že dosavadní strategie spojenců není úspěšná. Jsou popisovány problémy se slabým postavením státní i distriktních vlád, jejich zkorumpovanosti, slabý hospodářský růst a nízká bezpečnost v zemi. Dále je zmíněno přehodnocování strategie ze strany NATO, USA a EU.

Úvod také konstatuje nutnost lepšího využití PRT pro dosažení úspěchu. Klíčem ke zdaru má být silnější budování a zviditelňování civilních rekonstrukčních aktivit. Mezinárodním společenstvím posílená vojenská přítomnost, pak má zajistit elementární stupeň bezpečnosti pro rekonstrukční aktivity a výcvik ANSF. Úvod také zavádí pojem „*afhanizace pomoci*“[23].

Cílem má být postupné předávání rekonstrukčních aktivit managementu země a následně samostatné působení vlád, rozvoj ekonomiky a fungování ANSF. Na léta 2010-2012 si dokument stanovuje 3 základní okruhy působení v zemi, které budou z pohledu mé práce krátce popsány.

V oblasti „*Budování institucí, podpora dobrého vládnutí a vlády práva*“ [23], se PRT více zapojí do přímého poradenství vládě prostřednictvím nového člena civilní části. Je také stanoveno, že do roku 2012 rekonstrukční tým dokončí infrastrukturní vybavení provinční vlády a soudnictví. Z dokumentu však není jasné kolik finančních prostředků bude uvolněno a kdy.

U oblasti „ *Obnova a rozvoj*“ [23] dokument pro PRT vyjadřuje nutnost podpory místní vládě v návaznosti na vládu státní, s výhledem postupného předávání iniciativy afghánské straně.

Do roku 2012 tak má PRT zajistit přístup k základním institucím jako školy, administrativní budovy a policejní stanice v každém distriktu. Krátce je zmíněn postup při vyhledávání a konzultaci projektů a je také popsána problémovost předávání iniciativy v rekonstrukčních aktivitách Afgháncům.

Dokument také konstatuje nutnost snížit vojenskou účast na rekonstrukčních aktivitách. Z pohledu financí je zajímavá informace o několikanásobnosti nákladů na chod civilní

i vojenské části, proti skutečně proinvestovaným penězům na rekonstrukci a rozvoj. Poté je rozebírán finanční rámec na rekonstrukční aktivity v letech 2010-2013. Částka je stanovena ve výši 73 milionů Kč pro každý z roků 2010-2013.

Posledním druhem oblasti rekonstrukce a rozvoje je podpora ekonomiky. Pro tuto oblast dokument zdůrazňuje funkci PRT a vypočítává jeho aktivity zejména v oblasti zemědělství. Příspěvkem k hospodářskému růstu má být dle dokumentu také navýšení civilní části o ekonomického experta.

Pro oblast *„Bezpečnost*“ [23]má ČR na roky 2010 - 2012 zůstat aktivním členem operace ISAF, zejména díky působení příslušníků resortu MO. Dokument dále shrnuje nejbližší plány pro nasazení sil a prostředků v dalších letech. Do Afghánistánu budou vyslány 3 dopravní vrtulníky a podpůrná jednotka o celkovém počtu do 110 osob. Dokument však dále konstatuje, že tyto kapacity nebudou primárně pro PRT. Dalšími jednotkami bude kontingent do 100 osob, umístěný na velitelství v Kábulu fungující jako národní podpůrný prvek a pak kontingent PRT v Logharu.

Dokument dále doporučuje alespoň udržování výše vojenského personálu jednotlivých kontingentů, z důvodu nezlepšující se bezpečnostní situace. Za druhé se bude ČR v duchu tohoto dokumentu angažovat ve výcviku ANSF. Tyto činnosti jsou uvedeny popisem změn v mezinárodní strategii a položením důrazu na rozvoj afghánských ozbrojených složek, zejména zvýšení cílových počtů a vycvičenosti. Jsou také zmíněny nové iniciativy Severoatlantické aliance jako zřizovatele NATO training mission a EU při mentoringu ANP.

V rámci NATO training mission je v dokumentu nastíněn koncept operačních výcvikových a styčných týmů v ANSF. Dokument také krátce řeší působení ČR se svou jednotkou provádějící mentoring během let 2010 a 2012 v oblasti Regionálního velitelství východ. Následně však je poukazováno na dosahování potenciálu AČR v oblasti nasazení lidí.

Posledním příspěvkem k podpoře bezpečnosti má být opětovné nasazení 601. skupiny speciálních sil během let 2010-2012.Poslední částí dokumentu je sumarizace rad a doporučení pro další české působení ČR v Afghánistánu. Opět je zopakována důležitost vytrvání v těchto aktivitách a zacílení na 3 vytyčené oblasti podpory. [23]

2.5 Analýza strategických dokumentů

Analýza je provedena dle otázek popsaných na straně 12 a 13. Otázky jsou postaveny na základě pravidel strategického managementu. Ke každé otázce je připojen krátký komentář.

Tabulka č. 1 Analýza Afghanistan National Development Strategy

Číslo otázky	Ano	Ne	Nelze zjistit	Komentář
1.			X	Strategická analýza není součástí dokumentu. Dokument se však na strategickou analýzu několikrát odvolává.
2.	X			Strana 3 Afghanistan's Challenges ANDS.
3.	X			V Úvodu dokumentu.
4.	X			V Úvodu dokumentu.
5.	X			Měřitelné cíle jsou stanoveny a popsány v příloze číslo 2 celé strategie. Cíle jsou rozčleněny dle základních pilířů ANDS.
6.	X			Strategie realizace vize a dosažení cílů byla zpracována a je obsažena ve druhé části ANDS.
7.	X			Celá implementace strategie je rozdělena do 3 základních částí. Pro 1. etapu je určen prioritní cíl bezpečnost. Harmonogram plnění i určením odpovědnosti za dané úkoly je příloha číslo 1 ANDS.
8.	X			Způsob aktualizace a monitoringu je stanoven v kap. č. 10.
9.			X	Nadřazeným dokumentem je Milenium Devolpment Goals, který nebyl předmětem studia. Nižším stupněm dokumentu z našeho pohledu hodnocení je smlouva Afghanistan Compact. Cíle a rozvojové oblasti obou jsou v souladu a navazují na sebe.
10.			X	Na základě rozhovoru s respondenty bylo zjištěno, že známost dokumentu klesá se vzrůstající vzdáleností od provinčních nebo distriktních center. Je to z důvodu slabého zastoupení centrální vlády v provinciích a nerozvinutostí sdělovacích prostředků. Podpora a vnímání ze strany místních je dána obvykle jejich náklonností k režimu prezidenta Karzáího, popřípadě jejich etnickou skupinou. Podpora ze strany Paštunů je dle Nasima Shakeryho mnohem nižší než v případě ostatních etnik. Na základě rozhovoru s managementem PRT, bylo zjištěno, že známost, vnímání i podpora je u civilní části vyšší než u vojenské.
11.		X		Tato problematika není v ANDS řešena.

Zdroj: Analýza Afghanistan National Development Strategy, vlastní výzkum

Tabulka č. 2 Analýza Afghanistan Compact

Číslo otázky	Ano	Ne	Nelze zjistit	Komentář
1.			X	V celém dokumentu není zmínka o provedené strategické analýze. Smlouva se však shoduje v nejdůležitějších atributech s národní strategií, před jejíž tvorbou byla analýza dle ANDS provedena.
2.	X			Strana 2 smlouvy, odůvodnění celého dokumentu a stanovení klíčových problémů.
3.	X			Strana 2 smlouvy.
4.	X			Strany 3 a 4 smlouvy, podrobněji popsáno v příloze 1 smlouvy.
5.	X			Ve smlouvě zmíněno pouze částečně s odvolávkou na ANDS a dokument Milenium development goals.
6.	X			Podrobně rozpracováno v příloze 1 dokumentu.
7.	X			Podrobně rozpracováno v příloze 1 dokumentu. Klíčovým datem je dle dokumentu 20. března 2011, ke kterému jsou vztaženy nejdůležitější cíle smlouvy, rozvoj bezpečnosti.
8.	X			Způsob aktualizace a monitoringu je stanoven na straně 5 smlouvy. Dále se jím podrobněji zabývá celá příloha 3 smlouvy.
9.			X	Nadřazeným dokumentem je ANDS. Cíle a způsoby implementace jsou plně v souladu. Nižším stupněm dokumentu je Loghar Provincial Development Plan, s níž Afghanistan Compact v mnohém nekoresponduje.
10.		X		Na základě rozhovoru s respondenty bylo zjištěno, že známost dokumentu klesá se vzrůstající vzdáleností od provinčních, nebo distriktních center a je ještě horší než v případě ANDS. Je to z důvodu slabého zastoupení centrální vlády v provinciích a nerozvinutosti sdělovacích prostředků. Dalším aspektem je, že se jedná o smlouvu mezi Afghánistánem a mezinárodním společenstvím. Podpora a vnímání ze strany místních je dána obvykle jejich náklonností k režimu prezidenta Karzáího, popřípadě jejich etnickou skupinou. Podpora ze strany Paštunů je dle Nasima Shakeryho mnohem nižší než v případě ostatních etnik. Na základě rozhovoru s managementem PRT, bylo zjištěno, že známost, vnímání i podpora je u civilní části vyšší než u vojenské.
11.		X		Tato problematika není v Afghanistan Compact řešena.

Zdroj: Analýza Afghanistan Compact, vlastní výzkum

Tabulka č. 3 Analýza Provincial Development Plan

Číslo otázky	Ano	Ne	Nelze zjistit	Komentář
1.		X		Analytická část je součástí PDP, nejedná se však o strategickou analýzu, ale spíše o sociologicko-geografický popis provincie.
2.		X		Jsou stanoveny rovnou cíle jednotlivých rozvojových oblastí.
3.		X		Jsou stanoveny rovnou cíle jednotlivých rozvojových oblastí.
4.	X			V dokumentu byly stanoveny nejprve cíle tvorby PDP a následně i cíle jednotlivých rozvojových oblastí. Zabývá se jimi 3. kapitola, kde však chybí cíl pro oblast bezpečnosti. Čtvrtá kapitola tyto cíle rozvádí do jednotlivých projektů a zde již oblast bezpečnosti figuruje.
5.		X		Cíle jsou stanoveny velmi obecně a nelze je jakýmkoliv způsobem změřit.
6.		X		Není zpracován plán realizace vize ani strategie. Je vytvořen pouze seznam projektů schválených pro realizaci. Pro realizaci projektů je stanoven první rok implementace PDP.
7.		X		Celá implementace není nijak naplánovaná, z dokumentu se pouze dozvídáme, že se jedná o plán na příštích 5 roků a že vybrané projekty budou započaty v prvním roce působnosti PDP.
8.		X		Způsob aktualizace ani monitoring není PDP stanoven.
9.		X		Nadřazeným dokumentem je smlouva Afghanistan Compact. Cíle obou nejsou v souladu a ani na sebe nenavazují. Nesouhlasí ani počet prioritních oblastí rozvoje, jejich názvosloví ani jejich prioritizace.
10.		X		Na základě rozhovoru s respondenty bylo zjištěno, že znalost dokumentu klesá s geografickou vzdáleností od jednotlivých distriktních center. Je to z důvodu odlehlosti území a malého zastoupení provinčních samospráv. Podpora ze strany místních je vyšší než u předešlých dvou dokumentů z důvodu participace na tvorbě. Podpora je opět závislá na náklonnosti k provinční samosprávě a celonárodní vládě. Známost, vnímání a podpora PDP je u civilní části na průměrné úrovni. To lze dokumentovat nejednotností toho, co členové považují za PDP. U vojenské části je znalost dokumentu nejvyšší u jeho velení a skupiny civilně vojenské spolupráce.
11.		X		Tato problematika není v PDP řešena.

Zdroj: Analýza Provincial Development Plan, vlastní výzkum

Tabulka č. 4 Analýza Perspektivy účasti ČR na stabilizaci Afghánistánu 2010 – 2012

Číslo otázky	Ano	Ne	Nelze zjistit	Komentář
1.		X		Analytická část není součástí dokumentu, ani na ni v textu není nikde odkazováno.
2.		X		Nebyly přímo stanoveny klíčové problémy, kterým čelí působení v Afghánistánu, PRT ČR. Na základě znalosti problematiky a přečtení textu je však lze odvodit.
3.		X		Základní mise, které chce dosáhnout ČR svým působením v Afghánistánu, není stanovena. V dokumentu jsou obecně popsány možné činnosti pro podporu Afghánistánu.
4.		X		V dokumentu nejsou stanoveny ani obecné cíle, kterých chce ČR během působení dosáhnout. Byly pouze určeny oblasti, ve kterých chce ČR působit v letech 2010.-2012.
5.		X		Cíle nejsou stanoveny a nelze je tedy jakýmkoliv způsobem změřit.
6.		X		Není zpracován plán realizace, vize, ani strategie. Jsou pouze stanoveny rozvojové oblasti. Z dokumentu ani nevyplývá finanční a časový rámec určený na tyto aktivity
7.		X		Harmonogram realizace této strategie neexistuje. Veškeré datové údaje jsou uvedeny velmi široce a obecně.
8.		X		Způsob aktualizace ani monitoring není v dokumentu stanoven.
9.			X	Nadřazeným dokumentem z pohledu stabilizace Afghánistánu jsou ANDS, Afghanistan Compact a PDP. Cíle nejsou v souladu, protože tento dokument měřitelné cíle neobsahuje. Rozvojové oblasti definované v tomto dokumentu odpovídají Afghanistan Compact a ANDS. Dokumenty se však neshodují v důležitosti a pořadí podporovaných oblastí. V tomto smyslu na sebe oblasti rozvoje výše postavených strategií nenavazují. O vyšších stupních dokumentů není v dokumentu ČR žádná zmínka.
10.		X		Na základě rozhovoru s veterinárním expertem Richardem Mackem bylo zjištěno, že dokument je velmi nový a že do konce roku 2009 jej nemělo MZV vůbec. Místo něj existoval pouze jakýsi dvoustránkový řídící dokument, který se mi nepodařilo získat. Dále Richard Macek hodnotí dokument jako obsahově prázdný a velmi obecný. Na základě studia dokumentu přesně neví, čeho by měl ve své oblasti dosáhnout. Z důvodu novosti dokumentu jeho obsah znají pouze příslušníci civilní části PRT. Kromě civilní části , velitele a náčelníka štábu vojenské části o dokumentu ostatní neví. Místní obyvatelé ani management provincie neví o tomto dokumentu.
11.		X		Tato problematika není v dokumentu řešena.

Zdroj: Analýza Perspektivy účasti ČR na stabilizaci Afghánistánu 2010 – 2012, vlastní výzkum

2.6 Shrnutí podkapitoly

Cílem podkapitoly bylo nejprve představit a shrnout vybrané strategické dokumenty. Z pohledu mé práce byly stěžejní části týkající se rozvoje bezpečnosti, a proto jim byla věnována i větší pozornost. Závěr podkapitoly analyzoval vytyčené dokumenty na základě vlastní metodiky postavené na pravidlech strategického managementu. Na základě výstupů analýzy lze dokumenty rozdělit do tří kategorií.

Afghanistan National Development Strategy a Afghanistan Compact jsou dle pravidel strategického managementu nejlépe zpracované. Je v nich velmi patrný vliv mezinárodních poradců při jejich tvorbě. Jejich problém je však v tvorbě a implementaci od shora. Prosazování je zejména na státech zúčastněných v ISAF a centrální vládě, která má však v provinciích omezený vliv.

Druhou kategorií je PDP, který je dle pravidel strategického managementu méně kvalitní. To se projevuje zejména nejednotností pojmů, neuspořádanou strukturou, absencí nebo naopak opakováním některých částí. Na tomto dokumentu lze však vysledovat jednoznačný pokus o participaci všech zainteresovaných stran a mnohem menší pomoc zahraničních poradců. Ta se například projevuje někde až amatérským překladem do anglického jazyka nebo vložením rozvojového projektu bez podrobnějšího zdůvodnění v analytické části. Zejména participací při tvorbě dokumentu a výše zmíněným nedokonalostem je však paradoxně dána vyšší podpora u místních obyvatel, a tedy i snadnější implementace.

Poslední kategorií je dokument ČR, který je jak z pohledu strategického managementu, tak podpory, vnímání a známosti nejhorší. Dokument nemá strukturu strategického plánu. Jedná se spíše o souhrn informací, co Česká republika provedla v minulých letech a co hodlá dělat v letech budoucích. Svým plánům však nepřiřazuje žádné hmatatelné zdroje ani časové limity. Negativem je, že se působením PRT zabývá pouze několik částí dokumentu, dále jeho obecnost a praktická nevyužitelnost. Za klad lze ocenit, že má ČR alespoň nějaký záměr pro nadcházející roky a aktuálnost některých doporučení, jako například nutnost vyšší podpory a výcviku ANSF. Z dokumentu je také velmi patrný spěch při jeho tvorbě, který potvrdil i příslušník Ministerstva zahraničních věcí ČR při návštěvě na základně Shank.

Z této kapitoly vyplývá, že ČR nemá adekvátní strategický dokument pro činnost PRT a podporu provincie Loghar, a tedy nutnost tuto problematiku dále řešit. To vše s přihlédnutím k základním pravidlům strategického managementu.

3 Analýza projektů a bezpečnostních incidentů v provincii Loghar

V této kapitole budou nejprve analyzovány procesy v přípravné, realizační a finalizační fázi obou druhů projektů. K analýze budou vždy připojeny dokumenty a kontrolní mechanismy, tvořené v dané fázi. Protože je proces spojený s projektováním velmi složitý a podrobné řešení by přesahovalo rámec diplomové práce, budou procesy popsány pouze zjednodušeně a bude upozorněno na největší nedokonalosti systému.

Kapitola dále pokračuje analýzou bezpečnostních projektů obou typů a analýzou bezpečnostních incidentů v provincii. Opět bude postupováno s určitým zjednodušením.

3.1 Procesní analýza projektů QIP

Projekt rychlého dopadu lze popsat jako specifický úkol, jehož účelem je vytvoření okamžitého efektu směrem k civilní populaci. Musí také vždy podporovat plnění operačního úkolu velitele a měl by přispívat k bezpečnosti vlastních jednotek a vytváření kladného obrazu u veřejnosti. Ve většině případů jsou QIP v provincii Loghar realizovány prostřednictvím skupiny civilně vojenské spolupráce (dále jen CIMIC) vojenské části PRT. Ze samotné podstaty tedy nelze tyto projekty plánovat a podmiňovat jejich realizaci plněním ANDS, Afghanistan Compact nebo Provincial Development Plan. Přesto však s těmito dokumenty nemůže být v rozporu. Projekty rychlého dopadu se dělí dle svého účelu na podporující životní úroveň, ANSF, budování infrastruktury, svobodu pohybu a QIP z oblasti krizového řízení.

3.1.1 Přípravná fáze projektů rychlého dopadu

Projekt obvykle identifikuje příslušník skupiny CIMIC při účasti na patrolách, nebo na základě žádosti místních představitelů. Po identifikaci je projekt zaveden do databáze s informacemi, kdo projekt požaduje, souřadnice místa projektu a fotodokumentaci. Tyto informace jsou poté předány identifikátorem specialistovi skupiny CIMIC odpovědnému za projekty. Následuje rozhodnutí o schválení projektu a způsobu financování projektu. Finanční krytí a tedy i procedura jeho schvalování může být dle MZV ČR, nebo jiných subjektů.

Postup při schvalování QIP z prostředků MZV se řídí Memorandem o porozumění mezi Ministerstvem obrany ČR a Ministerstvem zahraničních věcí ČR o spolupráci v rámci

provinčního rekonstrukčního týmu v Logharu, který odkazuje na pravomoci velitele kontingentu v rámci PRT. Ten může navrhnout ke schválení QIP do 5000 EURO. Po schválení vedoucím civilní části PRT do této částky, nebo komise Afghan desk MZV nad tuto částku. [22]

Po dohodě a schválení mezi velitelem vojenské části a vedoucím civilní části PRT vyplní specialista CIMIC QIP formulář, který poté prostřednictvím managementu civilní části zašle na Zastupitelský úřad (dále jen ZÚ) Kábul. Formulář je jednotný a vyplňuje jej v anglickém jazyce. Musí obsahovat návrh rozpočtu a další náležitosti. Nejvyšší možná částka jednotlivých projektů nesmí přesáhnout 200.000,00 Kč v přepočtu na USD. [22]

ZÚ Kábul, zajišťující finanční administraci projektů v Afghánistánu a zastupující Afghan desk 1.náměstka ministra MZV a gestorský útvar Odbor rozvoje spolupráce MZV, zašle do 5 pracovních dní buď souhlasné stanovisko, nebo námitky k dopracování. Skupina CIMIC tyto připomínky zapracuje a odešle opět na ZÚ Kábul ke schválení, který má opět 5 dní na posouzení. QIP formulář je paralelně zaslán pro informaci Odboru rozvoje spolupráce a 1. náměstkovi MZV. Zastupitelský úřad Kábul po odsouhlasení projektu zasílá vedoucí civilní části pověření k zadání veřejné zakázky. Afghan desk i Odbor rozvoje spolupráce mají však nárok poslat své případné připomínky k projektům na ZÚ Kábul, který je dále předává rekonstrukčnímu týmu.

Postup při schvalování QIP hrazených z jiných než prostředků MZV se řídí podle zásad, určených organizací, která tyto prostředky poskytuje. Pokud není organizací určeno jinak, vyplňuje specialista CIMIC QIP formulář v českém jazyce a schvaluje jej pouze velitel vojenské části PRT.

Jakmile je QIP schválen velitelem vojenské části PRT, následuje zanesení do evidence a přehledu QIP, který vede skupina CIMIC. V ní jsou jednotlivé QIP děleny na základě zdrojů financování. Za správnost vedení a aktuálnost databáze zodpovídá specialista skupiny CIMIC. Poté následuje fáze rozeslání poptávky dodavatelům. K zadávání zakázek se vychází z existujícího seznamu dodavatelů, vytvořeného na základě informací civilní části PRT a zkušeností předcházejících kontingentů AČR v Logharu. Tento seznam není konečný a je neustále doplňován. Z důvodu co nejefektivnějšího dopadu na zdejší oblast je žádoucí, aby dodavatel byl z provincie Loghar a zaměstnával co nejvíce místních obyvatel.

K oslovení dodavatele s poptávkou se využívá telefonní spojení, osobní jednání na základně Shank, nebo e-mail. Poptávka kontraktorovi se zpravidla píše v angličtině.

Poté následuje výběrové řízení na dodavatele. Při vypisování tendru se postupuje dle Zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. U výběrového řízení na projekty QIP je

poptávka zaslána ve stejném časovém termínu alespoň třem dodavatelům. Dodavatel musí v poptávce zaslat kompletní požadovanou dokumentaci do 10 pracovních dní. Po uplynutí této doby specialista skupiny CIMIC v co nejkratším termínu vybere vítěze a výsledky řízení oznámí všem jeho účastníkům. Při výběru dodavatele je nejčastěji postupováno dle kritérií, cena 60%, zkušenosti firmy 20%, firma je z provincie Loghar 10%, reference od civilní části PRT 10%.

Dokumentace vedená v přípravné fázi a její zpracovatel

QIP formulář zpracovává specialista CIMIC na stanoveném vzoru.

Pověření k zadání veřejné zakázky tvoří ZÚ dle závazného vzoru.

Poptávku, zadávací dokumentaci QIP tvoří expert PRT dle závazného vzoru a pravidel.

Nabídku tvoří dodavatelé a musí obsahovat požadované náležitosti.

Kontrolní mechanismy

Kontrola u QIP hrazených z prostředků MZV v přípravné fázi probíhá na základě Zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a Vyhlášky ministerstva financí č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů. Tato kontrola probíhá dle podkladů zjištěných z QIP formuláře. Celá kontrolní činnost je prováděna zaměstnanci MZV, zejména pak příslušníky civilní části PRT.

Kontrola u QIP hrazených z peněz jiných složek než MZV je plně v gesci skupiny CIMIC daného kontingentu. Dále obvykle koordinátor QIP informuje dárce peněz o způsobu jejich utracení za projekt určitého druhu.

3.1.2 Fáze realizace projektů rychlého dopadu

U projektů hrazených z prostředků MZV je po uzavření výběrového řízení a určení jeho vítěze zpracována smlouva o dodání projektu, která se skládá z QIP formuláře a příloh. Smlouva je uzavřena mezi českým PRT a dodavatelem. Za českou stranu smlouvu podepisuje náčelník skupiny CIMIC, vedoucí civilní části PRT, velitel vojenské části a český konzul na ZÚ v Kábulu. U projektů hrazených z prostředků jiných složek je také zpracována smlouva na základě QIP formuláře. Smlouva je však uzavřena mezi velitelem kontingentu AČR a dodavatelem a je vyhotovena pouze ve 2 výtiscích, po jednom pro obě strany. Za AČR je smlouva potvrzena náčelníkem skupiny CIMIC a velitelem kontingentu. Po podpisu smlouvy se projekt realizuje. Jedná se obvykle o jednorázovou dodávku zboží, nebo postupné dodání služby dle jednotlivých druhů QIP.

Dokumentace vedená ve fázi realizace a její zpracovatel

QIP formulář a jeho přílohu zpracovává specialista CIMIC dle závazného vzoru.

Nabídku zpracovává dodavatel, obsahuje rozpočet, platnou licenci k podnikání, kopii bankovní karty s číslem účtu, kopii licence, časový harmonogram a popis prací nebo zboží, popřípadě další dokumentaci.

Smlouvu na dodání projektu zpracovává specialista CIMIC dle závazného vzoru.

Zpráva progres report zpracovává dodavatel dle pravidel stanovených ve smlouvě.

Kontrolní mechanismy

V průběhu realizace QIP na dodání služeb je projekt kontrolován. Jestliže to bezpečnostní situace dovoluje, je prováděna fyzická kontrola přímo na místě projektu a provádí ji obvykle příslušník skupiny CIMIC. Po dohodě může být přizván i odborník civilní části PRT. Dle praporčíka Jana Hamerníka to však není obvyklé.

Při kontrole se provádí fotodokumentace provedených prací, kontrola stavu projektu dle popisu prací a dodržování časového harmonogramu.V případě špatné bezpečnostní situace v prostoru realizace QIP dodavatel zasílá progres report o provedených pracích za uplynulý týden i s fotografiemi QIP. V případě QIP na dodání zboží se kontroluje množství, úplnost a kvalita dodaného zboží. Kontrola se provádí při dodání zboží.

3.1.3 Fáze finalizace QIP

Po dokončení QIP na provedení služby dodavatel zasílá závěrečnou zprávu, která obsahuje informace o splnění všech podmínek stanovených ve smlouvě a fakturu. Projekt na dodávku zboží se nejčastěji přebírá na základně Shank. Po řádném převzetí QIP následuje buď potvrzení faktury a dodacího listu v případě realizace z prostředků MZV, nebo platba v hotovosti, jestliže se jedná o QIP z prostředků ostatních. Jestliže se jedná o QIP hrazený z prostředků MZV, je dále faktura dodací list a závěrečná zpráva postoupena civilní části PRT, která zasílá žádost o provedení platby dodavateli.

Po zaplacení je projekt předán cílovému subjektu. Tento úkon je považován za slavnostní akt, a proto se ho kromě příslušníků CIMIC a příjemce QIP účastní také velitel kontingentu nebo jím určený funkcionář, tiskový mluvčí a fotograf. Předání je stvrzeno podpisem darovací smlouvy. Poté specialista CIMIC sepisuje závěrečnou zprávu a ta je poté předána vedoucímu civilní části PRT k založení. Součástí závěrečné zprávy jsou přílohy, především předávací protokoly a nabídky neúspěšných kontraktorů.

V rámci fáze finalizace QIP je také řešena publicita, která probíhá ve dvou liniích. První pro oblast cílové skupiny, kdy se skupina CIMIC snaží každý QIP označit buď tabulkou s informacemi o PRT jako dárci, nebo alespoň účastí při předávání. Dle rozhovoru s praporčíkem Janem Hamerníkem však označení těchto projektů zřídka kdy přežije jeden

týden. Druhá linie je zveřejnění informací o proběhlém QIP na stránkách PRT nebo serveru army.cz. Pro tyto účely slouží dále celá fotodokumentace průběhu realizace QIP.

Dokumentace vedená ve fázi finalizace

Specialista CIMIC zpracovává závěrečnou zprávu.

Dodavatel zpracovává závěrečnou zprávu, dále fakturu a dodací list.

Kontrolní mechanismy

Kontrola je plně v gesci skupiny CIMIC a probíhá při přebírání QIP na dodávku služby, buď na místě realizace, nebo na základě zaslané závěrečné zprávy dodavatele. Dále pořizuje fotodokumentaci, dovoluje-li to bezpečnostní situace, a potvrzuje dodavateli fakturu.

Při QIP na dodání zboží příslušník skupiny CIMIC kontroluje množství, úplnost a kvalitu zboží, pořizuje fotodokumentaci procesu předání zboží a potvrzuje dodavateli fakturu a dodací list.

Informace obsažené v této analýze byly získány na základě strukturovaného rozhovoru se specialistou skupiny CIMIC, praporčíkem Janem Hamerníkem v lednu 2010.

3.2 Procesní analýza dlouhodobých projektů

Civilní část PRT ČR realizuje nejčastěji projekty dlouhodobé a ty se vyznačují koncepčností dle strategických dokumentů a jejich udržitelností. Proces realizace dlouhodobých projektů se dělí na přípravnou, realizační a finalizační fázi.

3.2.1 Přípravná fáze dlouhodobých projektů

Projekt požadovaný afghánskou stranou je nejčastěji výstupem sektorálních, distriktních a provinčních plánovacích meetingů. Tyto výstupy jednání jsou formálně odhlasovány na Provincial Development Committee Meeting (dále jen PDC). Ten je pořádán obvykle jedenkrát měsíčně a účastní se jej jako předsedající guvernér provincie nebo jeho zástupce.

PDC formálně řídí provinční ministr financí a do diskuse přispívají jednotliví ministři. Nejprve dokládají plnění projektů minulého mítinku a prezentují činnost za svůj obor. Po té se představí projekty schválené na distriktních a sektorálních mítincích. Projekty musí být vždy v souladu s ANDS, Afghanistan Compact a PDP a jejími rozvojovými cíli, jinak se jím PRT ČR dále nezabývá.

Mítinku jsou přítomni i zástupci neziskových organizací a PRT, kteří požadované projekty dále analyzují, zda odpovídají jejich strategiím. Po PDC probíhá, krátké neformální setkání všech zúčastněných. Tam jsou dosti často tajně prezentovány projekty donátorům

a PRT, které neprošly schvalovacím procesem na distriktní a sektorální úrovni. Jedná se o způsob jednání Afghánců a určitý typ lobingu.

Cílem PRT je podpora jak centrální, tak provinční vlády. Tyto pokusy jsou proto vždy odmítnuty, s odůvodněním oficiálního neprojednání. Pro upřesnění údajů o vybraných projektech PRT ČR jsou dále vyžádány podrobnější informace na jednotlivých provinčních ministerstvech. Nejčastěji se jedná o upřesňující data o místě realizace, příjemcích projektu a pravděpodobnou cenu.

Dále si PRT na základě hodnocení území ověří, zda-li jsou požadavky místní vlády oprávněné. Zkontrolují se základní data o zamýšleném projektu a jeho příjemci. Po provedeném hodnocení území expert pošle e-mailem na Odbor rozvoje spolupráce (dále jen ORS) MZV projektový záměr. Ten obsahuje stručné zdůvodnění projektu, dopad projektu, jeho udržitelnost a odhad finančních nákladů. ORS se do 5 pracovních dnů vyjádří formou komentářů, které pošle písemně PRT. To zapracuje komentáře do 5 pracovních dnů. Tento postup se v případě potřeby opakuje až do dosažení konsensu mezi PRT a MZV.

ORS schválí projektový záměr do 5 pracovních dnů od posledních zapracovaných změn PRT. Poté expert začíná pracovat na návrhu projektu.

Po zpracování návrhu projektu tento předloží ke kontrole projektovému manažerovi. Ten zašle návrh projektu na ZÚ a to jej posoudí do 5 dnů a buď postoupí s doporučením ORS, nebo vrátí s komentáři. V případě vrácení má expert týmu 5 dnů na zapracování komentářů a znovu zaslání na ZÚ. Další postup je identický. Odbor rozvoje spolupráce po projednání návrhu projektu s komisí Afghan Desk tento buď schválí, nebo písemně oznámí jeho zamítnutí. Pro oznámení finálního rozhodnutí platí opět lhůta 5 dnů.

Po té ORS vyrozumí o schválení ZÚ a to do 5 dnů od obdržení tohoto vyrozumění, které obsahuje žádost ORS k pověření k zadání veřejné zakázky. Zastupitelský úřad vydá pokyn (dále jen TIC), pověřující PRT k zadání veřejné zakázky. Rekonstrukční tým poté vybere způsob zadání veřejné zakázky dle směrnice MZV a v souladu se Zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a vytvoří zadávací dokumentaci k výběrovému řízení v anglickém jazyce.

PRT může využít 3 typy výběrového řízení. První je standardní výběrové řízení, pro projekty s odhadovanými finančními náklady nad 500 000 Kč. Druhé je zkrácené výběrové řízení, pro projekty s odhadovanými finančními náklady do 500 000 Kč a třetí zkrácené výběrové řízení pro školící a tréninkové projekty s odhadovanými finančními náklady do 2 000 000 Kč.

Pro 1. případ PRT realizuje tyto kroky. U jednodušších projektů přímo informuje tři dodavatele se svou poptávkou. V případě složitějších projektů, PRT organizuje bidders konference, kde je možným dodavatelům prezentována poptávka a předána projektová dokumentace s instrukcemi. PRT potom vypíše výběrové řízení. Nejdéle jeden pracovní den před vypršením lhůty odevzdání návrhů od dodavatelů informuje ZÚ a požádá o schválení jmen členů komise pro otevírání obálek. Zastupitelský úřad schválí členy komise nejpozději v den vypršení lhůty odevzdání návrhů od dodavatelů.

Komise po otevření obálek vyloučí nabídky, které se nekvalifikují a udělá zápis o tomto procesu a pošle jej na ZÚ. Následně PRT požádá Zastupitelský úřad o jmenování hodnotící komise a navrhne jména jejích členů. ZÚ jmenuje členy komise do dvou dnů od obdržení žádosti. Hodnotící komise pak vypracuje doporučení o výběru dodavatele a zašle jej na ZÚ. Zastupitelský úřad návrh dále předá na ORS.

V této fázi existují dvě varianty postupu:

a) Jestliže se jedná o „*zakázku malého rozsahu*“ [24] ORS svolá do 7 pracovních dnů v ČR komisi, která posoudí doporučení hodnotící komise. Pak Odbor rozvoje spolupráce zašle TIC, s uvedením schválení příslušného dodavatele, číslo souhlasu s čerpáním, číslo zakázky a výše alokované částky v Kč a USD.

b) Jestliže se jedná o „*podlimitní veřejnou zakázku*“ [24] ORS doporučí projekt, ale nemůže vypracovat záznam o zadání veřejné zakázky, aby mohlo PRT uplatnit výjimku ze zákona, která se vztahuje pouze na ZÚ. Je tedy nutné, aby ORS požádalo ZÚ o vypracování rozhodnutí zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky. Poté, co ORS tento dokument příjme, vypracuje na základě toho TIC schválení výběru dodavatele.

Pro 2. případ, zadání zkráceného výběrového řízení a 3. případ, zkrácené výběrové řízení pro školící a tréninkové projekty do 2 000 000 Kč, PRT vyžádá písemné nabídky nejméně od třech dodavatelů a předloží je se svým doporučením na ZÚ. Zastupitelský úřad již potom pouze schválí vybraného dodavatele.

Po výběru dodavatele PRT informuje neúspěšné uchazeče s odůvodněním. PRT dále uvědomí úspěšného dodavatele a pošle mu Letter of Acceptance, který slouží jako smlouva o smlouvě budoucí.

Dokumentace vedená v přípravné fázi

Projektový záměr tvoří expert PRT dle závazného vzoru.

Schválení projektového záměru tvoří ORS na závazném vzoru.

Návrh projektu tvoří expert PRT dle závazného vzoru a pravidel.

Doporučení návrhu projektu tvoří vedoucí civilní části PRT dle závazného vzoru.

Schválení návrhu projektu tvoří ORS dle závazného vzoru

TIC pověření k zadání veřejné zakázky tvoří ZÚ dle závazného vzoru.

Zadávací dokumentace tvoří expert PRT dle závazného vzoru a pravidel.

Žádost o jmenování členů komise pro otevírání obálek tvoří vedoucí civilní části PRT dle závazného vzoru.

Jmenování komise pro otevírání obálek tvoří ZÚ dle závazného vzoru.

Protokol o otevírání obálek tvoří předseda komise dle závazného vzoru a pravidel.

Žádost o jmenování členů komise pro hodnocení nabídek tvoří vedoucí civilní části PRT dle závazného vzoru.

Jmenování členů komise pro hodnocení nabídek tvoří ZÚ dle závazného vzoru.

Doporučení hodnotící komise u projektů které prošly zkráceným výběrovým řízením tvoří předseda komise dle závazného vzoru a pravidel.

TIC schválení výběru dodavatele tvoří ORS MZV dle závazného vzoru.

Doporučení hodnotící komise u projektů které prošly standardním výběrovým řízením tvoří předseda komise dle závazného vzoru a pravidel.

Žádost o rozhodnutí zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky tvoří ORS MZV dle závazného vzoru.

Rozhodnutí zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky tvoří ZÚ dle závazného vzoru.

TIC schválení výběru dodavatele tvoří ZÚ, dle závazného vzoru

Vyrozumění neúspěšných dodavatelů tvoří expert PRT dle závazného vzoru.

Letter of Acceptance-vyrozumění úspěšného dodavatele tvoří expert PRT dle závazného vzoru.

Kontrolní mechanismy

Návrh projektu je nejprve prověřen projektovým manažerem, následně zastupitelským úřadem a ORS. Odbor rozvoje spolupráce také prověří projekt dle Zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole a Vyhlášky ministerstva financí č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Návrh projektu je po té kontrolován stejným způsobem. Zadávací dokumentace veřejné zakázky je kontrolována pouze projektovým manažerem PRT ČR. Nabídky dodavatelů a jejich hodnocení je kontrolováno jmenovanou komisí.

3.2.2 Fáze realizace

Dále PRT připraví návrh smlouvy k projednání. Tato smlouva je v anglickém jazyce, vytvořená na základě vzorových smluv MZV. Po té je smlouva poslána na ZÚ, kde je buď schválena, nebo vrácena k přepracování. Po odsouhlasení je smlouva připomínkována dodavatelem. Po odsouhlasení konečné verze smlouvy odpovědný člen PRT zajistí podpis třech originálů smlouvy dodavatelem a dopraví k podpisu na ZÚ. Smlouvu za českou stranu podepisuje konzul v Kábulu.

Následuje počátek realizace projektu, kdy civilní část kontroluje jeho průběh. Na základě této kontroly PRT žádá ZÚ o provedení zálohových plateb. Po fyzickém ukončení projektu připravuje PRT předávací protokoly. Procesy spojené s předáváním jsou obdobné jako v případě QIP realizovaných vojenskou částí PRT. Příslušný expert a příjemce výstupů projektu podepisují předávací protokoly.

Dokumentace vedená ve fázi realizace

Návrh smlouvy s dodavatelem vytváří civilní expert PRT dle závazného vzoru.

Schválení smlouvy s dodavatelem zpracovává ZÚ Kábul.

Finální verze smlouvy s dodavatelem vytváří civilní expert PRT dle závazného vzoru.

Záznamy o jednotlivých fázích projektu stavební deníky, fotodokumentace, zprávy dodavatele o provedených pracích, vytváří civilní expert PRT.

Žádosti o provedení plateb dodavateli vytváří civilní expert PRT.

Kontrolní mechanismy

Kontrolní mechanismy jsou stejné jako v případě projektů QIP.

3.2.3 Fáze finalizace

Při finalizaci projektů probíhá přejímka ukončeného projektu. Po finalizaci projektu na provedení služby dodavatel zasílá závěrečnou zprávu, která obsahuje informace o splnění všech smluvních podmínek, dále fakturu za provedené dílo. Poslední část smluvené ceny je vždy zaplacena až po převzetí projektu. Projekty na dodávku zboží se nejčastěji přebírají na základně Shank. Po řádném převzetí projektu a podepsání předávacích protokolů následuje potvrzení faktury a dodacího listu dodavateli a zaplacení. Na závěr celého procesu odpovědný expert civilní části PRT shromáždí veškerou související dokumentaci s projektem a předá ji k archivaci na MZV.

Dokumentace vedená ve fázi finalizace

Závěrečná zpráva zpracovává dodavatel dle náležitostí uvedených ve smlouvě.

Fakturu a dodací list zpracovává dodavatel dle náležitostí uvedených ve smlouvě.

Předávací protokol vytváří civilní expert PRT.

Žádost o provedení platby dodavateli vytváří civilní expert PRT.

Závěrečná zpráva za PRT vytváří civilní expert PRT.

Kontrolní mechanismy

Způsoby kontroly dodání služby nebo zboží jsou obdobné jako u QIP.

Informace o procesech a dokumentaci byly získány na základě strukturovaného rozhovoru s projektovým manažerem PRT ČR Janem Pejřilem v lednu 2009.

3.3 Projekty QIP a dlouhodobé projekty realizované v oblasti rozvoje bezpečnosti v provincii Loghar

Obrázky č. 7 a 8 uvádí údaje o dlouhodobých projektech a QIP od začátku působení PRT ČR až po konec roku 2009. V tabulce jsou zařazeny základní informace o projektech.

Obrázek č. 7 Dlouhodobé projekty v oblasti rozvoje bezpečnosti do konce roku 2009

Kod projektu	Název projektu	Distrikt	Příjemce	Druhotní příjemci	Stav	Stav %	Cena celkem v USD
LGR_MZV08_010	Oprava, modernizace a zodolnění šesti stálých silničních checkpointů	Mohammad Agha, Pol-e Alam	ANP	uživatelé komunikace	Finished	100%	336 073,00 USD
LGR_MZV08_031	Pilotní dostavba silničního checkpointu ANP pro zintenzivnění kontroly vozidel	Pol-e Alam	ANP	uživatelé komunikace	Pending	0%	80 542,00 USD
LGR_MZV08_032	Stavba ochranné zdi kolem areálu distriktního centra v Baraki Barak	Baraki Barak	ANP	obyvatelé Baraki Barak	Finished	100%	139 741,00 USD
LGR_MZV08_033	Stavba výukového a výcvikového zařízení na výcvikové základně ANP	Pol-e Alam	ANP	obyvatelé Logaru	Finished	100%	90 644,00 USD
LGR_MZV08_042	Rekonstrukce a rozšíření infrastrukturyMalalai Maiwnad na základně ANA	Pol-e Alam	ANA	obyvatelé Logaru	Ongoing	80%	95 069,00 USD
LGR_MZV09_052	Nákup automobilní cisterny na vodu pro ANP	Baraki Barak, Charkh, Khoshi, Mohammad Agha, Pol-e Alam	ANP	obyvatelé Logaru	Ongoing	10%	96 192,00 USD
LGR_MZV09_055	Ochranná zeď pro rozhlasovou stanici Millie Paygham a zvyšování povědomí o činnosti PRT v provincii Lógar	Pol-e Alam	Místní rádio	obyvatelé Logaru	Ongoing	99%	20 491,00 USD
LGR_MZV09_057	Dostavba ochranné zdi kolem areálu provinčního velitelství ANP Logar	Pol-e Alam	ANP	obyvatelé Logaru	Ongoing	20%	58 416,00 USD
LGR_MZV09_063	Checkpoint pro ANP v distriktu Khoshi	Khoshi	ANSF	ANP,obyvatelé Logaru	Pending	0%	62 500,00 USD
LGR_MZV09_064	Pozorovací stanoviště pro ANP a ANA	Pol-e Alam	ANSF	ANP,obyvatelé Logaru	Ongoing	20%	84 374,00 USD
LGR_MZV09_065	Checkpoint pro ANP v distriktu Azra		ANSF	ANP,obyvatelé Logaru	Ongoing	20%	94 784,00 USD
LGR_MZV09_066	Překážková dráha pro ANSF v kompoundu vedle FOB Shank	Pol-e Alam	ANSF	ANSF	Ongoing	45%	23 323,00 USD
LGR_MZV09_079	Checkpoint pro ANP v distriktu Charkh	Charkh	ANP	ANP,obyvatelé Logaru	Pending	0%	71 545,00 USD

Zdroj: Dlouhodobé projekty v oblasti rozvoje bezpečnosti do konce roku 2009, vlastní výzkum

Obrázek č. 8 QIP v oblasti rozvoje bezpečnosti provedené do konce roku 2009

Kod projektu	Název projektu	Distrikt	Příjemce	Druhotní příjemci	Stav	Stav %	Cena celkem v USD
LGR_QIP_MZV08_007	Nákup pískových pytlů na ANP stanici v Khoshi	Khoshi	ANP	obyvatelé Khoshi	Finished	100%	1 920,00 USD
LGR_QIP_MZV08_010	Nákup škrtidel pro příslušníky Afghánské národní policie v provincii Logar	Všechny distrikty Logaru	ANP	obyvatelé Logaru	Finished	100%	11 459,06 USD
LGR_QIP_MZV08_012	Darování léků Afghánské národní armádě	Všechny distrikty Logaru	ANA	obyvatelé Logaru	Finished	100%	3 242,00 USD
LGR_QIP_MZV08_014	Nákup škrtidel pro příslušníky ANA	Všechny distrikty Logaru	ANA	obyvatelé Logaru	Finished	100%	10 000,00 USD
LGR_QIP_MZV09_001	Vybavení pro pět rekonstrovaných kontrolní stanovišť, velitelství police Logar, distriktní velitelství police, výcvikové základny Logar	Všechny distrikty Logaru	ANP	místní komunity	Finished	100%	6 692,00 USD
LGR_QIP_MZV09_003	Odstavná plocha pro automobily u kontrolního stanoviště	Pol-e Alam	ANP	obyvatelé Pol-e Alam	Finished	100%	8 844,00 USD
LGR_QIP_MZV09_004	Výstavba ochranné zdi pro odstavnou plochu pro automobily u kontrolního stanoviště	Pol-e Alam	ANP	obyvatelé Pol-e Alam	Finished	100%	5 292,00 USD
LGR_QIP_MZV09_008	Vybavení č. II pro pět rekonstrovaných kontrolní stanovišť, velitelství police Logar, distriktní velitelství police, výcvikové základny Logar	Všechny distrikty Logaru	ANP	místní komunity	Finished	100%	9 800,00 USD
LGR_QIP_MZV09_012	Zajištění dodávek pitné vody na pozorovací stanoviště Tangi Waghjan	Pol-e Alam	ANSF	obyvatelé místních vesnic	Finished	100%	570,00 USD
LGR_QIP_MZV09_014	Vybudování vstupní brány pro dopravní oddělení ANP	Pol-e Alam	ANP	návštěvní ANP Traffic Dep.	Finished	100%	1 400,00 USD
LGR_QIP_MZV09_026	Dodávka dalekohledů pro policii v provincii Logar	Všechny distrikty Logaru	ANP	obyvatelé místních vesnic	Ongoing	99%	1 120,00 USD

Zdroj: QIP v oblasti rozvoje bezpečnosti provedené do konce roku 2009, vlastní výzkum

3.4 Analýza bezpečnostních projektů a bezpečnosti v provincii Loghar

Každému distriktu jsem vypočítal celkovou sumu projektů a objem finančních prostředků proinvestovaných PRT ČR na podporu rozvoje bezpečnosti v provincii Loghar (viz tabulka č. 5). Dále se z tabulky dozvídáme počet dlouhodobých projektů, sumu za dlouhodobé projekty, počet QIP po distriktech a sumu za ně.

Na základě dat z této tabulky je sestaven graf Celkové náklady projektů v oblasti rozvoje bezpečnosti (viz obrázek č. 9). Obrázek i tabulka ukazují, že jednoznačně nejpreferovanějším distriktem je Pole Alam s celkovou sumou 662 284 USD a 18 rozvojovými projekty, z nichž je 8 dlouhodobých a 10 QIP.

Druhým nejpreferovanějším distriktem je Mohammed Agha se 193 319,62 USD proinvestovanými na rozvoj bezpečnosti a celkem 8 projekty, z nichž jsou 2 dlouhodobé a 6 projektů rychlého dopadu.

Třetím distriktem je dle investovaných finančních prostředků Baraki Barak se 165 024,12 USD a celkem 8 projekty, z nichž jsou 2 dlouhodobé a 6 QIP.

Čtvrtým distriktem je Azra se 100 828,72 USD a celkem 7 projekty, z nichž je 1 dlouhodobý a 6 projektů rychlého dopadu.

Pátým distriktem dle proinvestovaných prostředků je Charkh s celkem 8 projekty, z nichž jsou 2 dlouhodobé a 6 QIP.

Šestým distriktem dle způsobu hodnocení je Khoshi s 89 703,12 USD a celkem 9 projekty, z nichž jsou 2 dlouhodobé a 7 projektů rychlého dopadu.

Posledním distriktem je Khervar s pouhými 6044,72 USD zrealizovanými pouze v QIP. Dle proinvestovaných finančních prostředků tedy lze, distrikty rozdělit do 4 skupin na jednoznačně preferované, kde je pouze Pole Alam. Druhou skupinu tvoří Mohammad Agha a Baraki Barak. Třetí skupinu reprezentuje Azra, Charkh a Khoshi. Poslední nepreferovanou, skupinu tvoří distrikt Khervar.

Dle počtu dlouhodobých projektů a QIP můžeme distrikty rozdělit do tří skupin. V první skupině, kterou tvoří pouze Pole Alam, je počet dlouhodobých projektů nutných pro zvýšení stability a bezpečnosti v distriktu relativně vyvážen s QIP.

Druhou skupinu tvoří distrikty s alespoň jedním dlouhodobým projektem, kde počet projektů rychlého dopadu jednoznačně převyšuje počet dlouhodobých projektů. Jedná se o distrikty Mohammed Agha, Baraki Barak, Azra, Charkh a Khoshi.

Poslední skupinu tvoří opět pouze distrikt Khervar, kde byly realizovány pouze QIP. Jako příloha 1 je zařazena krátká analýza proinvestovaných finančních prostředků v jednotlivých rozvojových oblastech.

Tabulka č. 5 Analýza projektů realizovaných na podporu bezpečnosti v provincii

Distrikt	**Dlouh. projektů**	**Suma za dlouh. projekty**	**Počet QIP**	**Suma QIP**	**Projektů celkem**	**Suma po distriktech**
Pole Alam	8	640 133,90 USD	10	22 150,72 USD	18	662 284,62 USD
Mohammad Agha	2	187 274,90 USD	6	6 044,72 USD	8	193 319,62 USD
Khoshi	2	81 738,00 USD	7	7 964,72 USD	9	89 703,12 USD
Azra	1	94 784,00 USD	6	6 044,72 USD	7	100 828,72 USD
Baraki Barak	2	158 979,40 USD	6	6 044,72 USD	8	165 024,12 USD
Charkh	2	90 783,40 USD	6	6 044,72 USD	8	96 828,12 USD
Khervar	0	0,00 USD	6	6 044,72 USD	6	6 044,72 USD

Zdroj: Analýza projektů realizovaných na podporu bezpečnosti v provincii, vlastní výzkum

Z analýzy v příloze 1 vyplývá, že oblast rozvoje bezpečnosti je dle celkových proinvestovaných prostředků až na třetím místě za oblastmi vzdělání a vodního hospodářství.

Celková částka proinvestovaná na podporu rozvoje bezpečnosti do konce roku 2009 činila 1 314 033,12 USD, oproti 2 805 832,90 USD v oblasti vzdělávání a 2 138 097,15 USD u rozvoje vodního hospodářství.

Obrázek č. 9 Celkové náklady projektů v oblasti rozvoje bezpečnosti



Zdroj: Celkové náklady projektů v oblasti rozvoje bezpečnosti, vlastní výzkum

3.5 Analýza bezpečnostních incidentů v provincii Loghar

Analýza obsahuje informace o proběhlých bezpečnostních incidentech na území provincie Loghar během let 2008 a 2009. Data v příloze 2 popisují vývoj bezpečnostních incidentů typu přímá střelba (dále jen DF), nepřímá střelba (dále jen IDF), improvizované výbušné zařízení (dále jen IED), nalezené improvizované výbušné zařízení (dále jen FIED) a střelba z ručních zbraní (dále jen SAF). Tato zjednodušená analýza nemá za cíl utvořit pořadí nejnebezpečnějších distriktů v provincii, ale ukázat trendy v jejich vývoji a podat krátké vysvětlení.

Dle přílohy 2 a tabulky č. 6 bylo nejvíce bezpečnostních incidentů v obou zkoumaných letech v distriktu Pole Alam. Je to proto, že se v tomto distriktu nachází hlavní město provincie, největší vojenská základna Shank a je tam největší pohyb příslušníků ANSF a koaličních vojáků. Za více nebezpečné distrikty lze považovat zejména Kherwar, Charkh

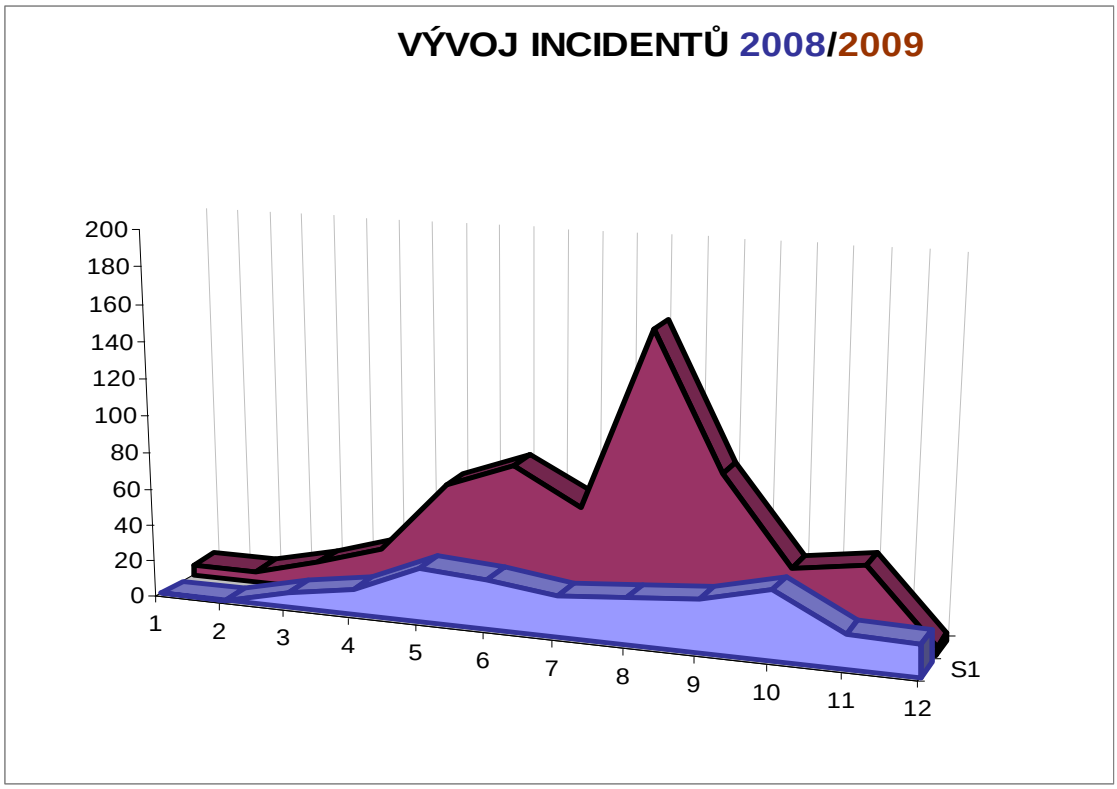
a Baraki Barak. V prvním z nich dokonce PRT ČR kvůli bezpečnostní situaci nerealizovalo žádný dlouhodobý rozvojový projekt. Nejnižší počet a procentuální nárůst bezpečnostních incidentů byl v distriktu Khoshi.

Tabulka č. 6 Procentuální nárůst bezpečnostních incidentů v jednotlivých distriktech

Distrikt	**Počet bezpečnostních incidentů za rok 2008**	**Počet bezpečnostních incidentů za rok 2009**	**Procentuální nárůst**
Azra	1	5	400 %
Baraki Barak	32	140	338 %
Charkh	46	149	224 %
Kherwar	28	45	61 %
Khoshi	7	8	14 %
Mohammad Agha	22	64	191 %
Pole Alam	89	172	93 %

Zdroj: Procentuální nárůst bezpečnostních incidentů v jednotlivých distriktech, vlastní výzkum

Obrázek č. 10 Vývoj bezpečnostních incidentů v provincii Loghar v letech 08 a 09



Zdroj: Vývoj bezpečnostních incidentů v provincii Loghar v letech 08 a 09, vlastní výzkum

Z pohledu nebezpečnosti samotných incidentů, je důležité zmínit velký nárůst IED téměř ve všech distriktech, které mají největší podíl na ztrátách koaličních vojsk a příslušníků ANSF.

Z obrázku č. 10 vyplývá, že i přes zvyšující se důraz na podporu bezpečnosti v zemi a provincii je skutečnost naprosto opačná. Absolutní počty bezpečnostních incidentů vzrostly několikanásobně oproti roku 2008. To bylo hlavně způsobeno plánovanými prezidentskými volbami v srpnu 2009 a zvyšujícím se počtem cizích vojáků v zemi.

Druhým trendem v oblasti bezpečnostních incidentů je jejich velký nárůst v období od počátku května do konce října. To je zapříčiněno zejména podnebím a geografií provincie, viz. část 1. 5. 2. Provincie Loghar.

3.6 Shrnutí kapitoly

V kapitole byla nejprve provedena procesní analýza QIP a dlouhodobých projektů v přípravné, realizační a finalizační fázi. K analýze byl připojen seznam tvořené dokumentace a přehled kontrolních mechanismů v dané fázi.

Již z popisu činností při projektování je zřejmé, že celý proces je velmi složitý a zdlouhavý. K tomu je systém někdy nevhodně nastaven.

Důvodem tohoto stavu je s největší pravděpodobností absence kvalitního strategického dokumentu.

Kapitola se dále zabývá analýzou bezpečnostních projektů realizovaných PRT ČR v provincii Loghar od započetí působení do konce roku 2009. Byly provedeny výpočty proinvestovaných finančních prostředků v jednotlivých distriktech a na základě nich vytvořeno pořadí. Dále byla posouzena oblast podpory bezpečnosti v kontextu ostatních rozvojových kapitol.

Výsledkem této analýzy bylo, že nejvíce preferovaným distriktem je jak z pohledu proinvestovaných finančních prostředků, tak počtů projektů Pole Alam. Je také nutné podotknout, že mezi Pole Alam a ostatními distrikty je velký rozdíl v obou posuzovaných oblastech. Nejhůře v tomto hodnocení dopadl distrikt Kherwar, kde nebyl proveden ani jeden dlouhodobý projekt a byl proinvestován nejnižší obnos peněz.

Dále byla v kapitole provedena krátká analýza bezpečnostních incidentů zjištěných v provincii Loghar v letech 2008 a 2009. Hlavními výstupy analýzy bylo zjištění o markantním nárůstu počtu incidentů všech druhů, zejména nejnebezpečnějších IED.

Druhým výstupem je zvyšování počtu incidentů během měsíců duben až říjen. Tento efekt byl v roce 2009 ještě umocněn průběhem prvního kola prezidentských voleb.

4 Návrh Strategie působení PRT ČR a projektového managementu

4.1 Návrh struktury Strategie působení PRT ČR s komentáři

Cílem této kapitoly není detailně popsat navrhovanou strategii, ale krátce zhodnotit její strukturu, popřípadě zmínit některá doporučení vzešlá z diplomové práce. Z pohledu mé práce jsou stěžejní informace týkající se rozvoje bezpečnosti, a proto jim bude věnován větší prostor.

Pro Strategii působení PRT ČR navrhuji standardní strukturu tohoto typu dokumentu. Při její tvorbě jsem využil znalostí pravidel strategického managementu, svých zkušeností z působení v Afghánistánu a poznatků kanadského PRT Kandahár, které obdobný dokument používá. Struktura Strategie PRT ČR je rozdělena na 10 hlavních částí. Struktura každé kapitoly bude vždy nejprve představena a za ní bude následovat souhrn poznatků a doporučení k dané části.

Úvod

Obecná východiska a zdůvodnění potřebnosti Strategie působení PRT ČR

Úvodní kapitola by měla podat zdůvodnění nutnosti pomoci Afghánistánu a provincii Loghar, která je založená na mezinárodních a národních dokumentech. Z kapitoly by mělo vyplynout, že ČR k tomuto úkolu přistupuje odpovědně, plánovitě a ve spolupráci s afghánskou stranou. Z toho také plyne nutnost přeložit budoucí strategii do Paštů a Dárí.

Krátce by mělo být zmíněno, že se jedná o dlouhodobý a odpovědný proces, vyžadující nemalé finanční prostředky, na němž se podílí velmi mnoho států a organizací. Dále by mělo být vyzdviženo a zdůvodněno dosavadní působení PRT ČR, v kontextu mezinárodních událostí proběhlých od roku 2001.

1. Analýza strategických dokumentů a situace provincie v rozvojových oblastech

Zhodnocení výchozích strategických dokumentů

- Rozvojové cíle tisíciletí pro Afghánistán
- Afghanistan National Development Strategy
- Afghanistan Compact
- Loghar Provincial Development Plan
- Bezpečnostní strategie ČR
- Perspektivy účasti ČR na stabilizaci Afghánistánu 2010-2012

Rozvojové oblasti PRT ČR pro provincii Loghar

- Bezpečnost a dobré vládnutí
- Školství
- Vodní hospodářství a zemědělství
- Infrastruktura
- Zdravotnictví
- Práva žen
- Rozvoj médií
- Ekonomika

SWOT analýza PRT ČR po rozvojových oblastech

Druhá kapitola bude nejprve analyzovat řídící strategické dokumenty z pohledu Afghánistánu a České republiky. Je třeba popsat cíle jednotlivých dokumentů pro správné definování požadovaných výstupů práce PRT.

Všechny dokumenty by měly být krátce představeny a měl by být popsán proces jejich vzniku, obdobně jako ve 2. kapitole mé diplomové práce. Zvláštní pozornost by měla být věnována všem rozvojovým oblastem PRT ČR.

Pro druhou kapitolu nové strategie dále navrhuji provést analýzu provincie Loghar v rozvojových oblastech PRT ČR. Analýza musí ve všech rozvojových oblastech poskytnout informace o požadovaných projektech afghánskou stranou dle PDP. Dále by měla analýza ověřit vstupní informace o těchto projektech.

Cílem této analýzy má být vytipování dlouhodobých projektů pro realizaci během implementace Strategie působení PRT ČR, a tak eliminovat dosud používané dlouhé procesy v přípravné fázi projektů.

Pro oblast rozvoje bezpečnosti navrhuji využít zejména výstupů zpravodajské skupiny štábu kontingentu armády ČR a znalostí bezpečnostního experta civilní části PRT ČR. Nejprve by měly být identifikovány klíčové problémy v této oblasti jednak z pohledu mezinárodních jednotek, jednak ANSF.

Na základě výstupů této analýzy by měly být vytipovány a ověřeny projekty požadované afghánskou samosprávou, které budou nejvíce eliminovat zjištěná nebezpečí. Zároveň tyto projekty musí být ve finančních a personálních možnostech PRT ČR.

Další část druhé kapitoly by měla sumarizovat výstupy SWOT analýzy PRT ČR v jednotlivých rozvojových oblastech. Strukturu SWOT analýzy navrhuji dle přílohy tři diplomové práce. Příloha obsahuje vzorové zpracování jedné z rozvojových oblastí Strategie působení PRT ČR.

Nejsilnější stránkou týmu v oblasti rozvoje bezpečnosti jsou zkušenosti vojenské části s výcvikem. Bezpečnostní expert civilní části PRT ČR bývá nejčastěji vybírán na základě zkušeností z bezpečnostních složek a znalostí problematiky.

Nejslabší stránku vidím v malém zapojení vojenské části PRT ČR do rozvoje bezpečného prostředí v provincii. Hlavním úkolem jednotek je patrolování při doprovodu civilních expertů na projekty. Pro výcvik ANA je využívána pouze 1 jednotka, navíc se vždy jedná pouze o iniciativu velitele vojenské části PRT ČR. Žádný koncepční dokument mu to neukládá ani pro to nevyhrazuje lidské a materiální zdroje.

Mezi hlavní příležitosti patří výcvik ANSF, zejména zacílený na podporu ANP. S tímto výcvikem započal 4. kontingent Armády České republiky koncem roku 2009. Další příležitostí je zkvalitnění a lepší zplánování a následné provádění výcviku Afghánské národní armády.

Největší hrozbou PRT ČR jsou v této oblasti možné ztráty na životech. To by mělo za následek snížení podpory veřejného mínění a v konečném důsledku buď omezení, nebo dokonce stažení PRT ČR z Logharu.

2. Popis tématu, vize Strategie působení PRT ČR

Popis tématu Strategie působení PRT ČR pro provincii Loghar

- Popis stávajícího stavu a klíčových problémů PRT ČR
- Popis cílového stavu

Vize a globální cíl Strategie působení PRT ČR

- Vize pro působení PRT ČR
- Globální cíle pro působení PRT ČR

Strategie působení PRT ČR

- Východiska pro formulaci Strategie působení PRT ČR
- Cíle Strategie působení PRT po rozvojových oblastech

Třetí kapitola musí popsat novou strategii v rozvojových oblastech působení PRT ČR. Zejména definovat stávající stav a hlavní problémy rekonstrukčního týmu. Na základě těchto výstupů popsat cílový stav.

K tomu musí strategie nejprve definovat svou vizi a globální cíl rekonstrukčního týmu pro provincii Loghar.

Pro oblast bezpečnosti navrhuji vizi založenou na úzké spolupráci mezi ANSF, rekonstrukčním týmem a dalšími zainteresovanými stranami působícími v Logharu, směřující k zajištění elementární fyzické bezpečnosti a svobodě pohybu všech obyvatel provincie s výhledem ke zvětšujícímu se angažování ANSF a afghánské samosprávy při vedení nových rozvojových projektů.

Jako vhodný globální cíl pro oblast rozvoje bezpečnosti navrhuji kvalitní, systematickou, plánovanou, materiálně a lidsky zajištěnou podporu ANSF, založenou na výcviku Afghánské národní policie a armády.

Jako východiska pro formulaci strategie navrhuji využít výstupů analytické části této nové strategie, dosavadních zkušeností PRT a spojenců a politicko vojenských ambicí ČR.

Pro definování specifických cílů rozvojových oblastí navrhuji využít uspořádání do tabulky. V ní by byly popsány jednotlivé měřitelné cíle.

Pro oblast rozvoje bezpečnosti navrhuji například stanovit cílové počty příslušníků ANSF proškolených v kvalitně plánovaných, provedených a vyhodnocených výcvikových kurzech. Jako příklad můžu uvést výcvik příslušníků ANP Focus District Development. Během půlročního působení vojenských částí PRT ČR se plánuje uspořádání dvou běhů těchto kurzů po 8 týdnech. Po té by následoval měsíc vyhodnocení a chystání dalšího běhu. Tento systém by navazoval na mnou navržený systém informačních zpráv pro vládu ČR zasílaný jednou za tři měsíce, tedy v polovině působení PRT ČR a po ukončení prvního kurzu. Systém aktualizace a implementace bude popsán v dále.

Výcvik ANA by měl probíhat zejména v zimních měsících, kdy je dle bezpečnostních analýz méně incidentů. Časový formát výcviku navrhuji obdobný jako v případě ANP.

Po vyškolení příslušníků Afghánské národní policie a armády, by již mělo být zabezpečeno civilní částí PRT ČR infrastrukturní vybavení služeben a silničních kontrolních míst pro plynulé přejití absolventů kurzů. Z mé práce vyplývá, že prozatím byly dlouhodobé projekty realizované na podporu bezpečnosti provedeny nejvíce v distriktu Pole Alam. Tento rozdíl je nutné alespoň snížit s výhledem na jeho postupné srovnání.

3. Priority, výstupy a projektové záměry PRT ČR

Priority rozvoje a rozvojové aktivity PRT ČR

- Priorita 1 - Bezpečnost a dobré vládnutí
- Priorita 2 - Školství
- Priorita 3 – Zemědělství a vodní hospodářství
- Ostatní rozvojové oblasti PRT ČR
- Očekávané výstupy a výsledky v rozvojových oblastech
- Popisy aktivit a projektových záměrů v rozvojových oblastech

V této kapitole by měl být nejprve popsán institut prioritních oblastí rozvoje českého rekonstrukčního týmu obdobně jako v případě kanadského PRT Kandahár. Dále zbylé okruhy rozvoje. Měly by být definovány očekávané výstupy podporovaných oblastí a na základě

provedené analýzy vytvořen seznam projektových záměrů. Dále musí být popsána možnost doplnění projektu a měl by být zmíněn okruh QIP.

Jako hlavní prioritu téměř všechny vytyčené dokumenty jmenují rozvoj ANSF a tomu by se měla Strategie působení PRT ČR podřídit.

Druhou prioritou je dle dosavadních proinvestovaných finančních prostředků ČR oblast rozvoje školství. Tento okruh sice afghánské strategické dokumenty pro provincii Loghar nezdůrazňují jako prioritní, na základě rozhovoru s plukovníkem Ing. Milanem Schulcem je však stěžejní.

Třetí prioritou je podle analýzy v příloze č. 1 oblast rozvoje vodního hospodářství. K tomu ANDS stanovuje pro druhou etapu její implementace v Logharu větší podporu zemědělství.

Očekávaným výstupem v oblasti rozvoje bezpečnosti by mělo být zvýšení zastoupení příslušníků ANSF v provincii, a tak zlepšení bezpečnostní situace a dosah centrální a provinční vlády. Dále by měla kapitola zhodnotit a popsat zbylé rozvojové oblasti.

Seznam projektových záměrů pro oblast rozvoje bezpečnosti musí reflektovat cíle této strategie. Jako hlavní prioritu navrhuji vybudování nemovité infrastruktury pro působení vyškolených příslušníků ANSF vojenskou částí PRT ČR v každém distriktu provincie Loghar. Jednalo by se zejména o policejní služebny a malá kontrolní místa armády. Velmi vhodné a přehledné se jeví tento seznam umístit do tabulek po jednotlivých rozvojových oblastech.

4. Finanční a časový harmonogram implementace Strategie působení PRT ČR

Finanční zdroje Strategie působení PRT ČR

Časový harmonogram Strategie působení PRT ČR

Finanční harmonogram čerpání Strategie působení PRT ČR

Pro kvalitní naplánování a provedení úkolů Strategie působení PRT ČR je nutné garantovat výši finančních zdrojů alokovaných po celou dobu implementace. Dále je nutné opustit obvyklý systém lineárního čerpání finančních prostředků státního rozpočtu a konce fiskálního roku. Tyto systémy nejsou optimální a bylo by je vhodné změnit.

Zdroje finančních prostředků je nezbytné ponechat minimálně ve stejné výši jako pro rok 2009, tedy 80 milionů Kč na rozvojové projekty. Zároveň by bylo vhodné tento rozpočet navýšit i o prostředky Ministerstva obrany, které prozatím přispívalo pouze provozními náklady vojenské části PRT. Tyto náklady jsou sice mnohonásobně vyšší, na situaci v provincii měly však marginální vliv.

Navrhuji plánovat finanční prostředky na celou dobu implementace této strategie v návaznosti na rozvojové projekty předurčené pro první rok implementace. Finanční i časový

harmonogram je nutné velmi úzce provázat. Zároveň je nutné zejména ve finančním plánu počítat s rezervou pro QIP a projekty vyvstalé v průběhu implementace strategie.

V současné době má civilní část PRT možnost čerpat finanční prostředky pouze s malým omezením konce fiskálního roku. Tuto možnost je nutné poskytnout i vojenské části PRT pro realizaci QIP, které ze své podstaty nelze plánovat.

Dobu implementace této strategie navrhuji dle ANDS do roku 2013, harmonogram navrhuji rozpracovat až na úroveň naplánovaných dlouhodobých projektů.

5. Principy partnerství mezi zainteresovanými stranami

Z pohledu této strategie je nutné nejprve kvalitně vymezit vztahy mezi Ministerstvem zahraničních věcí a Ministerstvem obrany ČR. Dále pak popsat vztahy k mezinárodním spojencům a afghánské straně. Za velmi důležité považuji vymezit vztahy a principy k spolupráci s vládními i nevládními neziskovými organizacemi působícími v Logharu a Afghánistánu. Dle známých hledisek jsou to totiž ony, které nejvíce rozhodují o dlouhodobém rozvoji určitého území.

Ve vztahu zainteresovaných ministerstev ČR navrhuji změnu v podobě povýšení funkce velitele vojenské části PRT ČR nad vedoucího civilního. Je to z důvodu prvotního zaměření této strategie na oblast rozvoje bezpečnosti.

Jakmile by byly splněny cíle strategie v oblasti podpory ANSF a začal by vlastní rekonstrukční proces, navrhuji iniciativu přenést na stranu civilního vedoucího, který je evidentně vhodnější pro jednání s neziskovými organizacemi.

Z pohledu mezinárodních spojenců navrhuji principy partnerství stanovit na základě Afghanistan Compact a následně již bilaterálních smluv mezi ČR a ostatními státy zúčastněnými v Logharu.

Pro vztah k afghánské straně navrhuji postupovat dle Afghanistan Compact, ANDS, Provincial Development Plan. Za důležité považuji nutnost zdůraznit úctu k náboženské, společenské a kulturní rozdílnosti obou zainteresovaných stran. Dále je nutné zdůraznit postupné přepouštění iniciativy v rekonstrukčních, ale i bezpečnostních aktivitách afghánské straně

Pro vztah k neziskovým organizacím navrhuji zdůraznit činnost PRT ČR v prvotní fázi rekonstrukčního procesu, kdy je podpora provincie nemyslitelná bez vojenské přítomnosti. Po ukončení této fáze poté doporučuji postupné sdílení a předávání iniciativy u dlouhodobých projektů neziskovým organizacím

6. Implementační struktura, aktualizace, realizace a monitoring Strategie působení PRT ČR

Výchozí stav a lidské zdroje

- Zkušenosti PRT ČR

- Lidské zdroje PRT ČR

Implementační struktura a popis pravomocí

- Řídící struktury a popis jejich pravomocí

- Provinční rekonstrukční tým ČR a jeho pravomoci

Postupy implementace

- Postup zpracování a aktualizace Strategie působení PRT ČR

- Postup realizace projektových záměrů

- Realizace monitorování a udržitelnost Strategie působení PRT ČR a provedených projektů

Strukturu společného projektu ministerstva obrany a zahraničních věcí navrhuji zanechat s přerozdělením pravomocí dle výše popsaných pravidel. Implementační strukturu činností Strategie působení PRT ČR navrhuji posílit na úrovni ZÚ Kábul, který by byl klíčovým schvalovacím prvkem v oblasti projektů. K tomu bych k zastupitelskému úřadu připojil vojenské velení zamýšleného úkolového uskupení Afghánistán, které by řídilo úkoly spojené s výcvikem ANSF a podporou rozvoje bezpečnosti v provincii.

Naopak navrhuji změnit procesy a implementační strukturu Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva obrany ČR. Jim by zůstaly stávající pravomoci s tím rozdílem, že by proces implementace dokumentu pouze sledovali a v případě nedodržování vytyčené strategie a projektů by vydali pokyny pro navození žádoucího stavu.

Pro výběr civilních příslušníků PRT navrhuji zanechat stávající systém výběrových řízení a profesních požadavků.

Pro monitoring navrhuji mimo stávajících resortních hlášení zasílat v intervalu tří měsíců cestou ZÚ Kábul pravidelné informační zprávy pro vládu ČR. Ze všech podkladů pro vládu a ministerstva dále navrhuji na konci roku vytvořit výroční zprávu PRT ČR, která by zároveň sloužila jako dokument aktualizující Strategii působení PRT ČR.

Pro strategii také navrhuji krátký popis procesů v přípravné, realizační a finalizační fázi projektů.

7. Analýza rizik

Analýza rizik jednotlivých fází

Prevence, minimalizace a řízení rizik

- Prevence a minimalizace rizik v jednotlivých fázích implementace

- Systém řízení rizik v rámci Strategie působení PRT ČR

Kapitola musí popsat známá vnější a vnitřní rizika implementace strategie, poté definovat jejich příčiny a navrhnout způsoby snížení nebo úplné eliminace. Navrhuji rizika opět popsat dle prioritních oblastí PRT ČR.

Jako vstupy by mohly sloužit definované hrozby ve SWOT analýze. Z pohledu rozvoje bezpečnosti byla jako největší hrozba ztráty na životech členů týmu. Příčinou tohoto rizika je zhoršující se bezpečnostní situace a dlouhodobé neřešení tohoto problému. Vysvětlení je velmi zjednodušené, ale pro názornost postačující.

Absolutní eliminace tohoto rizika během implementace této strategie není možná. Proto je nutné se soustředit alespoň na jeho snížení.

K tomu navrhuji orientaci této strategie zejména na podporu oblasti bezpečnosti. Dále je nutné vylepšit organizaci výcviku v období před vysláním do zahraniční operace. Toto zkvalitnění je nutné zejména u civilní části PRT ČR.

Pro působení přímo v Logharu navrhuji pokračovat v důkladném plánovacím procesu patrolování, založeném na kvalitních zpravodajských informací. Také je nutné větší pochopení civilní části PRT ČR, že kvalitní příprava patroly vyžaduje určený čas a nelze jej zkracovat nebo zjednodušovat na úkor bezpečnosti.

Samozřejmostí je kvalitní materiální vybavení PRT ČR, jako balistické prostředky jednotlivce, dostatečně odolná vozidla a technika, pomůcky první pomoci a podobně.

Závěr kapitoly by měl popsat systém řízení rizik v rámci implementace strategie. I tuto oblast je nutné pravidelně zahrnovat do hodnotících zpráv pro ministerstva a vládu ČR. Samozřejmostí je zpětné promítnutí do výroční zprávy a aktualizace strategie

8. Horizontální principy

Tato kapitola by měla obsahovat popis a odůvodnění principů, podporujících plnění cílů strategie. Jsou navrženy zejména na základě ANDS a vlastních zkušeností z působení v Afghánistánu.

Jako horizontální principy nové strategie ČR doporučuji genderovou rovnoprávnost, boj proti korupci a drogám, ochranu životního prostředí a úctu ke kultuře islámu. Podpora těchto principů by měla být součástí všech činností prováděných PRT ČR v provincii Loghar.

Všemi činnostmi rekonstrukčního týmu by měla dále prolínat budoucí snaha postupně předávat iniciativu v rekonstrukci provincie samosprávě Logharu.

9. Závěr strategie

Závěr strategie by měl obsahovat shrnutí strategie. Dále by měl krátce zhodnotit společné úsilí všech zainteresovaných stran na rozvoji provincie Loghar.

10. Tabulková část, přílohy, rejstříky zkratek

Poslední kapitola by měla doplňovat celý text. Bude obsahovat výstupy jednotlivých analýz, zejména doplňující tabulky a podobně. Naprostou nutností je pro srozumitelnost rejstřík zkratek a cizích výrazů nutných pro pochopení strategie.

4.2 Optimalizace projektového managementu dle návrhu nové strategie

Doporučení vytvořená pro procesní management dlouhodobých projektů navazují na navržený koncept Strategie působení PRT ČR představený v předcházející části. Opět je postupováno od přípravné, přes realizační až po finalizační fázi dlouhodobých projektů. Ke každé fázi je připojená krátká diskuse kontrolních mechanismů a tvořené dokumentace.

Z pohledu mé práce je nejdůležitější přípravná fáze dlouhodobých projektů, a proto jí bude také věnováno nejvíce prostoru.

Přípravná fáze dlouhodobých projektů

Dlouhodobé projekty je třeba rozdělit na plánované, které jsou výstupem analýzy Strategie působení PRT ČR. Tyto projekty by již byly schváleny potvrzením strategie Ministerstvem zahraničních věcí a nemusela by se absolvovat celá procedura spojená s výběrem a schvalováním dlouhodobého projektu.

Pro tento typ projektů navrhuji zrušit všechny činnosti spojené s tvorbou záměru projektu, který již je fakticky schválen Strategií působení PRT ČR v Logharu. K tomu doporučuji přesunout dosavadní pravomoci komise Afghan Desk při MZV ČR ohledně návrhu projektu na Zastupitelský úřad v Kábulu. Veškeré připomínky ohledně projektové a zadávací dokumentace by byly vyřizovány přímo v Afghánistánu. Těmito kroky můžeme ušetřit zejména čas a prostředky před samotným započetím realizace projektu.

Ministerstvo zahraničních věcí by mělo od ZÚ Kábul informace o průběhu plnění jím schválené Strategie působení PRT, a tak by mohlo sledovat průběh její implementace. Pro hodnocení samotného rekonstrukčního týmu by sloužil systém zasílání hodnotících zpráv, nastavený ve Strategii působení PRT ČR.

Ministerstvu zahraničních věcí by samozřejmě zůstaly pravomoci pro veto i již schváleného projektu ve Strategii působení ČR.

Druhou kategorií by byly projekty nezjištěné před schválením Strategie působení PRT ČR. Pro tyto navrhuji zanechat systém výběru na základě požadavků logharské samosprávy stejný jako doposud. I nadále je však nutné pokračovat ve striktním požadování projednání všech zamýšlených projektů vládou Logharu na provinčním mítinku.

Způsoby zadávání veřejných zakázek navrhuji zanechat ve stejném smyslu. Ohledně opakovaného jmenování komisí pro otevírání obálek a hodnocení nabídek navrhuji stanovit dlouhodobé rady pro tyto činnosti ze členů civilní části PRT ČR. Aby nemohlo dojít ke korupčnímu jednání, navrhuji zákaz působení experta civilní části PRT ČR, z jehož gesce je veřejná zakázka v obou navrhovaných komisích.

Protože PRT ČR nemá právní subjektivitu, navrhuji zanechat statutárním orgánem odpovědným za výběr dodavatele zahraničního konzula na ZÚ v Kábulu. Ministerstvo zahraničních věcí by do celého procesu pouze vstupovalo již jako pozorovatel a garant plnění finančního a časového rámce Strategie působení PRT ČR. Opět bych MZV ČR zanechal právo veta pro jakoukoli fázi hodnocení veřejných zakázek.

Těmito opatřeními se vyřeší paradoxní situace, kdy Odbor rozvoje spolupráce při MZV ČR teoreticky rozhodoval o výběru dodavatele dlouhodobého projektu podlimitní veřejné zakázky, ale o právně platný záznam o vítězi veřejné zakázky stejně musel požádat ZÚ Kábul, tedy nižší rozhodovací stupeň.

V oblasti vyrozumění vítěze veřejné zakázky a neúspěšných uchazečů navrhuji zanechat stávající systém.

Pro oblast dokumentace tvořené ve fázi přípravy navrhuji pro dlouhodobé projekty schválené Strategií působení PRT ČR zrušit projektový záměr, schválení projektového záměru, žádost o jmenování členů komise pro otevírání obálek, žádost o jmenování členů komise pro hodnocení nabídek, žádost o rozhodnutí zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky tvořenou Odborem rozvoje spolupráce.

Jako funkční a vhodné hodnotím využívání závazných vzorů jednotlivých dokumentů, které mohou pomoci zajistit minimalizaci procesních chyb v nejdůležitější fázi dlouhodobých projektů.

Tohoto zjednodušení lze docílit pouze přenastavením systému pravomocí, aniž by to mělo vliv na kvalitu či transparentnost veřejných zakázek.

Pro všechny dlouhodobé projekty navrhuji plánovat oblast publicity již v přípravné fázi. Publicitu je třeba řešit nejen směrem k obyvatelům provincie Loghar, ale i k občanům ČR.

Pro oblast kontrolní činnosti navrhuji zanechat systém ověřování potřebnosti projektů přímo v místě realizace, z důvodů vysoké korupce v afghánské samosprávě. Tyto kontroly by byly plně v gesci PRT ČR.

Kvůli přenastavení systému pravomocí mezi Odborem rozvoje spolupráce a ZÚ Kábul, navrhuji provádět v tříměsíčních intervalech fyzickou kontrolu civilní části PRT ČR ohledně plnění Strategie působení PRT ČR. Za tuto kontrolu by byl odpovědný ZÚ Kábul. Součástí kontroly by byl i dozor nad dokumentací a transparentností veřejných zakázek a relevantností informací vkládaných do hodnotících zpráv zasílaných na MZV ČR v tříměsíčních intervalech.

Pro ministerstvo zahraničních věcí navrhuji systém dvou kontrolních návštěv Afghánistánu, přičemž alespoň jedna by se týkala přímo fyzické kontroly PRT ČR v Logharu. Předmětem kontrol by bylo opět plnění Strategie působení PRT ČR v Logharu, zejména změny v prioritních oblastech rozvoje provincie Loghar. Termíny těchto návštěv navrhuji plánovat vždy ke konci pololetí ročního implementačního cyklu strategie.

Ohledně zaměření projektů navrhuji upřednostnit oblast rozvoje bezpečnosti. V souvislosti s tím je nutné začít investovat i v ostatních distriktech než Pole Alam. Za klíčové také považuji, zda PRT ČR dokáže připravit nemovitou infrastrukturu pro nově vycvičené příslušníky ANP ve výcviku Focus District Development. Jako hlavní distrikty v této oblasti považuji Azra, Charkh, Khervar.

Fáze realizace dlouhodobých projektů

I pro dlouhodobé projekty doporučuji zanesení povinnosti dodavatelů zasílat jednou týdně zprávu popisující postup prací. Pro tuto část navrhuji obdobná opatření jako v případě opatření pro QIP zaměřených zejména na publicitu dlouhodobých projektů.

Pro kontrolní činnost PRT ČR navrhuji maximalizovat počet návštěv na dlouhodobých projektech. Distrikty v současné době špatně dostupné po zemi navrhuji kontrolovat s pomocí českého vrtulníkového kontingentu nasazeného v Afghánistánu. K tomu bude nutné toto předjednat z pozice Ministerstva obrany ČR.

V oblasti tvořené dokumentace nenavrhuji korekční opatření.

Fáze finalizace dlouhodobých projektů

Pro přebírání dokončených projektů navrhuji zanechat stávající procedury s větším důrazem na propagaci PRT ČR. Každý projekt provedený PRT ČR musí být jednoznačně identifikovatelný. Toto označení by navíc mělo splňovat kritérium trvanlivosti. Pokud dojde ze strany opozičních sil, je nutné jej opět obnovovat.

Tvořenou dokumentaci a kontrolní mechanismy doporučuji zanechat ve stávajícím stavu.

4.3 Shrnutí kapitoly

V této kapitole jsem nejprve navrhl strukturu Strategie působení PRT ČR. Krátce byly diskutovány části týkající se bezpečnosti. Strategie byla navržena na základě znalostí pravidel strategického managementu, dále jsem využil výstupů analýz provedených v mé práci, zkušeností kanadského PRT Kandahár a vlastních poznatků.

Druhá kapitola analyzuje nadřazené strategické dokumenty, rozvojové oblasti a je také zařazena SWOT analýza PRT ČR pro oblast rozvoje bezpečnosti. Za klíčové považuji zejména větší využití vojenské části PRT ČR pro výcvik ANSF.

Třetí kapitola se v oblasti popisu vize a působení PRT ČR opět orientuje hlavně na oblast rozvoje bezpečnosti. Jako globální cíl navrhuji rozvoj ANSF, který je dále rozpracováván do specifických úkolů, cílových vycvičených počtů vojáků a policistů.

Na základě zkušeností PRT Kandahár jsem navrhl prioritní oblasti pro provincii Loghar a působení českého týmu. Na první místo jsem v souladu s ANDS zařadil oblast rozvoje bezpečnosti, kterou i osobně považuji za klíčovou. Kapitola by měla také popsat projektové záměry v jednotlivých oblastech.

V oblasti implementace a aktualizace nové strategie navrhuji postupovat na základě čtvrtletně zasílaných hodnotících zpráv, které by byly jednou ročně sumarizovány do závěrečné zprávy a na základě ní by bylo možné strategii obnovovat. Dále jsou popsána doporučení pro systém plánování finančních prostředků. Pro popis principů partnerství jsem použil 4 roviny. Jedná se úroveň národní z pohledu ČR, Afghánistánu, mezinárodní úroveň a rovinu neziskového sektoru.

Implementační strukturu strategie navrhuji zachovat s posílením pozice ZÚ Kábul v oblasti rozhodovacích pravomocí k projektům. Pro Ministerstvo zahraničních věcí ČR naopak doporučuji posílení kontrolní a koncepční činnosti.

Při analýze rizik jsem vycházel z výstupů SWOT analýzy a konstatoval jsem, že největší nebezpečí nelze úplně vymýtit, ale lze je úspěšně eliminovat.

Při stanování horizontálních principů jsem postupoval na základě koncepčních dokumentů a konstatoval jsem nutnost budoucího předávání iniciativy ve všech oblastech rozvoje afghánské straně.

Druhá část kapitoly se zabývá optimalizací procesů projektového managementu pro QIP i dlouhodobé projekty. Postupoval jsem dle fází jednotlivých typů projektů. Pro QIP jsem navrhnul posílení funkce vojenské části a k tomu nutné přiřazení věcných a finančních zdrojů.

V oblasti dlouhodobých projektů jsem se nejvíce zabýval přípravnou fází. Nově navržené procesy byly doporučeny v návaznosti na Strategii působení PRT ČR. Jako hlavní cíl v této oblasti navrhuji výrazné posílení pravomocí ZÚ Kábul pro projekty již schválené v nové strategii. Pro projekty vyvstalé až v průběhu implementace dokumentu naopak navrhuji zachovat stávající systém, aby mohlo Ministerstvo zahraničních věcí posoudit, zdali nový projekt je v souladu se Strategií působení PRT ČR.

Závěr

Při psaní práce jsem postupoval v souladu se zadáním. Zabýval jsem se obecným vymezením rekonstrukčních týmů, jejich úkolů a cílů a celou problematiku jsem představil v širších souvislostech. Následně jsem představil Afghánistán a provincii Loghar s přihlédnutím k aktuální situaci. V práci byly poté rozebrány koncepční dokumenty a procesy spojené s projektováním. Na základě výstupů těchto analýz byly vytvořeny návrhy možných zlepšení v oblasti strategie a projektového managementu. To lze dokumentovat výstupy práce popsanými ve čtvrté kapitole.

Hlavním cílem práce bylo posoudit strategické dokumenty vztahující se k působení provinčního rekonstrukčního týmu České republiky.

Druhým cílem diplomové práce bylo provést na základě analýz návrh korekčních opatření pro management a zaměření projektů rekonstrukčního týmu, v souladu s nově navrhovanou strategií.

Na základě uvedených skutečností byla dosavadní strategie Ministerstva zahraničních věcí České republiky vyhodnocena jako nedostačující pro úspěšné působení rekonstrukčního týmu v Logharu, a tak byla potvrzena 1. hypotéza mé práce o nutnosti kvalitní strategie. Na základě výstupů analýzy dokumentů, doporučení zjištěných při vlastním působení v Afghánistánu a zkušenostech kanadského rekonstrukčního týmu Kandahár byl formulován koncept nové strategie podrobněji popsaný ve 4 kapitole diplomové práce.

Druhou hypotézu potvrzuje fakt, že rozvoj bezpečnosti je prioritní oblastí všech dokumentů nadřazených dosavadní strategii České republiky. Proto byl tento okruh rozvoje navržen i pro nově navržený koncept strategie. Nedostatečná podpora této oblasti dle provedených analýz také stojí za aktuálními neúspěšnými pokusy o stabilizaci Afghánistánu.

Třetí hypotézu lze potvrdit nepřímo tím, že dosavadní upřednostňování jiných rozvojových oblastí nevedlo k požadovanému zlepšení bezpečnostní situace. Té lze dosáhnout dle známých zkušeností pouze větší podporou bezpečnostních projektů a výcvikem afghánských ozbrojených složek.

Shrnutí zásadních závěrů hodnocení/analýzy/výzkumu

Na základě provedené analýzy strategických dokumentů bylo zjištěno, že Česká republika nemá prozatím kvalitně zpracovanou strategii pro působení rekonstrukčního týmu v Logharu. Stávající dokument není vytvořen dle pravidel strategického managementu a nezakládá podmínky pro úspěšné působení v Logharu.

V procesní analýze bylo zjištěno, že projekty nejsou prioritně zaměřeny na oblast rozvoje bezpečnosti a nejsou v distriktech provincie prováděny rovnoměrně. Na základě proinvestovaných finančních prostředků bylo jednoznačně prokázáno upřednostňování oblastí rozvoje školství a vodního hospodářství. Dále jsou projekty nejčastěji prováděny v distriktu Pole Alam, na úkor ostatních okresů. K tomu byla zjištěna zdlouhavost analyzovaných procesů spojených s projektováním a jejich nelogičnost, zejména v přípravné fázi.

Přínosy diplomové práce

Ve své diplomové práci jsem zjistil aktuální stav strategického managementu a plánování ve vztahu k Provinčnímu rekonstrukčnímu týmu v Logharu. U obou zainteresovaných ministerstev tento stav není dobrý a klade důraz na operativní přístup manažerů obou částí týmu.

Za jeden z hlavních přínosů práce považuji návrh možné struktury tohoto typu strategie. Jako pozitivní také hodnotím postřehy a komentáře k nově navrhovanému dokumentu, které vznikly na základě zkušeností přímo z místa působení.

Jako další klad hodnotím návaznost strategie a korekčních opatření v oblasti managementu projektů zejména v přípravné fázi. Tyto procesy se tak mohou stát rychlejšími, jednoduššími, snadněji proveditelnými a vyhodnotitelnými.

V konečném důsledku by měly všechny návrhy vést ke koordinovanější pomoci provincii Loghar a zemi Afghánistánu, a tak přispět ke stabilizaci celého tohoto regionu.

Souhrn doporučení

Je nutné vypracovat novou strategii pro působení rekonstrukčního týmu v Logharu. Vhodnou pomoc při tvorbě může poskytnout tato diplomová práce.

Za klíčové dále považuji upřednostnění rozvoje oblasti bezpečnosti. K tomu by měla nejvíce přispět vojenská část rekonstrukčního týmu se svým výcvikem afghánských národních ozbrojených složek. Doporučuji prohloubit a zkvalitnit výcvik afghánské národní policie a armády, vždy s přihlédnutím k aktuálnímu situaci v provincii.

Pro civilní část navrhuji větší podporu stavebním projektům pro nově vyškolené a vycvičené příslušníků afghánských ozbrojených složek. Důležité bude zajistit kontrolně propouštěcí místa na silnicích, služebny národní policie a objekty pro armádu ve všech distriktech. Pro zamezení pašování je specifický distrikt Azra.

V oblasti optimalizace procesů při projektování navrhuji postupovat dle navržené strategie. Je třeba posílit pozici Zastupitelského úřadu v Kábulu, předat iniciativu v provádění

projektů rychlého dopadu vojenské části rekonstrukčního týmu, zjednodušit systém schvalování projektů a zlepšit koncepční řízení ministerstva obrany a zahraničních věcí.

Pro všechny zainteresované strany je nutné provádět kvalitní propagaci vlastní činnosti nejen v Afghánistánu, ale i v České republice.

Literatura

[1] NADIRI, Ishaq, et al. *Afghanistan National Development Strategy* [online]. 1 st edition. [s.l.] : [s.n.], 2006 [cit. 2010-01-26]. Dostupné z WWW: <www.embassyofafghanistan.org/.../Afghanistan_National_Development_Strategy_eng.pdf>.

[2] WALDMAN, Matt. Caught in the conflict : A briefing paper by eleven NGOs operating in Afghanistan for the NATO Heads of State and Government Summit. *Oxfam international* [online]. 2009, 1, [cit. 2010-01-26]. Dostupný z WWW: <http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/civilians-caught-in-the-conflict-afghanistan.pdf>.

[3] Afghánistán. Rezoluce Rady bezpečnosti OSN. In *Resolution 1386*. 2001, S/RES/1386, s. 2.

[4] Afghánistán. Operační plán ISAF velitele ISAF. In *COMISAF OPLAN 38302*. 2007, Revision 2, s. 6.

[5] *ISAF PRT Handbook*. Vyškov : Správa doktrín ŘeVD, 2007. kapitola II, Koncept a účel PRT, s. 10.

[6] Afghánistán. Afghanistan Compact : BUILDING ON SUCCESS". In *London conference on Afghanistan*. 2006, smlouva Afhanistan Compact, s. 2. Dostupný také z WWW: <unama.unmissions.org/Portals/.../AfghanistanCompact-English.pdf>.

[7] JAKOBSEN, Peter Viggo. *PRTs IN AFGHANISTAN: SUCCESSFUL BUT NOT SUFFICIENT* [online]. Copenhagen : Danish Institute for International Studies, DIIS, 2005 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z WWW: <http://www.diis.dk/graphics/Publications/Reports2005/pvj_prts_afghanistan.pdf>. ISBN 87-7605-074-2.

[8] MALKASIAN, Carter; MEYERLE, Gerald. *Provincial reconstruction teams: How do we know they work?* [online]. USA : Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2009 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/Pubs/Display.Cfm?pubID=911>. ISBN 1-58487-383-3.

[9] CORDESMAN, Anthony H. Why the war is at crisis stage. *The Afghan War at the End of 2009* [online]. 2009, 1, [cit. 2010-02-25]. Dostupný z WWW: <http://csis.org/publication/afghan-war-end-2009>.

[10] OLSSON, Louise, et al Operational Effectiveness and UN Resolution 1325 – Practices and Lessons from Afghanistan. In *Operational Effectiveness and UN Resolution 1325 – Practices and Lessons from Afghanistan*. Finland : Defence research agency, 2009 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z WWW: <www2.foi.se/rapp/foir2760.pdf>. ISSN 1650-1942.

[11] *Library catalogue* [online]. Maastricht : European Institute of Public Administration CAF Resource Centre, 2006 [cit. 2010-04-26]. EIPA, s. . Dostupné z WWW: <http://www.eipa.eu/en/pages/external/&tid=43>. ISBN 951-804-642-5.

[12] Česká republika. Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník. In *ČSN EN ISO 9000 (010300).* 2006, ed. 2, s. 19.

[13] *Terminologický slovník pojmů z oblasti krizového řízení a plánování obrany státu* [online]. Vyd. 1. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004 [cit. 2010-02-26]. Bezpečnost, s. 5 . Dostupné z WWW: <www.olomouc.eu/kmmo/data/dokumenty/term. slovnik/terminsl.pdf>.

[14] Afgh%C3%A1nist%C3%A1n In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Afgh%C3%A1nist%C3%A1n>.

[15] *Celý svět* [online]. 2008 [cit. 2010-03-03]. Afghánistán podrobné informace o zemi. Dostupné z WWW: <http://www.celysvet.cz/afghanistan-statistika-info-stat-zeme-zemepis-cestovani>.

[16] L%C3%B3gar In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 16. 2. 2010 [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%B3gar>.

[17] *Ministry of rural research and development* [online]. 2006 [cit. 2010-03-3]. Logar provincial profile. Dostupné z WWW: <http://www.mrrd.gov.af/nabdp/Provincial%20Profiles /Logar%20PDP%20Provincial%20profile.pdf>.

[18] Afghánistán, Operační rozkaz velitele. In *Organizační rozkaz č. 1 velitele 4. kontingentu AČR v PRT Loghar*, 2009, 1. aktualizace.

[19] MORAVEC, Filip . *Ministerstvo zahraničních věcí* [online]. 2009 [cit. 2010-03-05]. Provinční rekonstrukční tým České republiky. Dostupné z WWW: <http://www.mzv.cz/prtlogar/cz/projekty/index.html>.

[20] Ministerstvo zahraničních věcí ČR, Ministerstvo obrany ČR. Memorandum o porozumění mezi MO a MZV České republiky o spolupráci v rámci provinčního rekonstrukčního týmu. In *Memorandum o porozumění mezi MO a MZV České republiky o spolupráci v rámci provinčního rekonstrukčního týmu*. 2008, s. 4-6.

[21] Česká republika. Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník. In *Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník*. 2009, paragraf. 29. Dostupný také z WWW: <http://business.center.cz /business/pravo/zakony/trestni-zakonik/>.

[22] Mohammad Kazim, et al. Loghar Provincial Development Plan [online]. 1 st edition. [s.l.] : [s.n.], 2005. Dostupné z WWW: <http://www.ands.gov.af/ands/final_ands/src/final /PDPs/22-Logar Province PDP - Dari.pdf>.

[23] Ministerstvo Zahraničních věcí, et al. Perspektivy účasti ČR na stabilizaci Afghánistánu 2010 – 2012 [online]. 1 st edition. [s.l.] : [s.n.], 2009, s. 2-6. Dostupné z WWW: <http://www.mzv.cz/public/df/c1/83/449626_314519_Strategie_pro_Afghanistan.pdf>.

[24] Česká republika, Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. In *Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách.* 2006 s. 10.

Seznam používaných zkratek

AČR	-	Armáda České republiky
ANA	-	Afghánská národní armáda
ANDS	-	Afghánská národní rozvojová strategie
ANP	-	Afghánská národní policie
ANSF	-	Afghánské národní bezpečností síly
CIMIC	-	Skupina civilně vojenské spolupráce při rekonstrukčním týmu
ČR	-	Česká republika
DF	-	Přímá střelba
EF	-	Operace Enduring freedom
EOD	-	Odřad Explosive ordonance dispoasal při rekonstrukčním týmu
EU	-	Evropská unie
FDD	-	Výcvik Focus district development zaměřený na Afghánskou národní policii
FIED	-	Nalezené improvizované výbušné zařízení
GoA	-	Vláda Afghánistánu
HDP	-	Hrubý domácí produkt
HIG	-	Teroristická organizace Hezbe-e Islami Gulbuddin
IDF	-	Nepřímá střelba
IED	-	Improvizované výbušné zařízení
Kč	-	České kuruny
MO	-	Ministerstvo obrany
MZV	-	Ministerstvo zahraničních věcí
NATO	-	Severoatlantická organizace
NGO	-	Nevládní neziskové organizace
OMF	-	Opoziční vojenské složky
OPLAN	-	Operační plán
ORS	-	Odbor rozvoje spolupráce Ministerstva zahraničních věcí
OSN	-	Organizace spojených národů
PDC	-	Provinční rozvojový meeting
PDP	-	Provinční rozvojový plán
PRT	-	Provinční rekonstrukční tým
QIP	-	Projekty rychlého dopadu
SAF	-	Střelba z ručních zbraní
SWOT	-	Zkratka názvu strategické analýzy
TIC	-	Pokyn Ministerstva zahraničních věcí ČR k provedení určitého úkonu
UN	-	United Nations
US PRT	-	Americký rekonstrukční tým
USA	-	Spojené státy americké
USD	-	Americký dolar
ZÚ	-	Zastupitelský úřad

Seznam tabulek, obrázků

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Analýza Afghanistan National Development Strategy str. 42
Tabulka č. 2 Analýza Afghanistan Compact str. 43
Tabulka č. 3 Analýza Provincial development plan str. 44
Tabulka č. 4 Analýza Perspektivy účasti ČR na stabilizaci Afghánistánu 2010 – 2012 str. 45
Tabulka č. 5 Analýza projektů realizovaných na podporu bezpečnosti v provincii str. 58
Tabulka č. 6 Procentuální nárůst bezpečnostních incidentů v jednotlivých v provincii str. 60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Rozmístění PRT a regionálních velitelství ISAF str. 18
Obrázek č. 2 Mapa , státní vlajka a státní znak Islámské republiky Afghánistán str. 24
Obrázek č. 3 Umístění provincie Loghar str. 25
Obrázek č. 4 Mapa provincie Loghar s vyznačenými distrikty str. 26
Obrázek č. 5 Mapa provincie Loghar s vyznačením horského terénu str. 28
Obrázek č. 6 Priority ANDS jednotlivých provincií v první fázi implementace str. 33
Obrázek č. 7 Dlouhodobé projekty v oblasti rozvoje bezpečnosti do konce roku 2009 str. 56
Obrázek č. 8 QIP v oblasti rozvoje bezpečnosti provedené do konce roku 2009 str. 57
Obrázek č. 9 Celkové náklady projektů v oblasti rozvoje bezpečnosti str. 59
Obrázek č. 10 Vývoj bezpečnostních incidentů v provincii Loghar v letech 08 a 09 str. 60

Přílohy / Seznam příloh

Příloha 1 Analýza proinvestovaných prostředků v jednotlivých rozvojových oblastech

Příloha 2 Přehled bezpečnostních incidentů v provincii Loghar v letech 2008 a 2009

Příloha 3 SWOT analýza PRT ČR pro oblast rozvoje bezpečnosti